



Näkemyksiä raportointijärjestelmän käyttöönottoon

case Heinolan kaupunki

Sari Lavio

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Helmikuu 2023

Tradenomi YAMK Organisaation ja talouden johtaminen

Lavio, Sari

Näkemyksiä raportointijärjestelmän käyttöönottoon – case Heinolan kaupunki

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Helmikuu 2023, 55 sivua

Liiketalouden ala. Organisaatio ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Heinola n kaupunki on toteuttamassa talousjärjestelmien uudistamisen vuoden 2024 alusta. Uudistamisen yhteydessä myös kirjanpidon sekä myynti- ja ostoreskontrien toiminnan palveluntuotaja vaihtuu. Talousjärjestelmän uudistamisessa myös talousraportointijärjestelmä vaihtuu.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Heinolan kaupungin toimialojen talousvastaavien näkemyksiä uuden raportointijärjestelmän käyttöönottoon sekä tuen tarvetta toimialojen talousjohtamiseen. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään, että minkälaista tukea tarvitaan talousjohtamiselle, minkälainen on raportoinnin tämänhetkinen tilanne sekä mitä toiveita on uuden raportointijärjestelmän käyttöönotolle. Tutkimustuloksien odotettiin antavan näkemyksiä ja toiveita uuden raportointijärjestelmän käyttöönotolle sekä kehittämiskohteita talousjohtamisen tukemiseen.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimusaineisto tutkimukseen kerättiin teemahaastatteluilla. Teemahaastattelut suoritettiin Teams-haastatteluina. Haastatteluihin osallistui 13 Heinolan kaupungin toimialojen talousvastaavaa. Tutkimustulokset analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Tutkimustuloksien perusteella toimeksiantajan talousraportointi ei ole toimialojen toivomalla tasolla. Suurempina vaikuttavana asiana nähtiin raportointijärjestelmän toimimattomuus toimialojen tarpeisiin. Raportointijärjestelmältä toivottiin myös nykyaikaisia toimintomuotoja järjestelmälle. Nykyinen raportointijärjestelmä ei myöskään koettu tukevan teitä talousjohtamisessa. Uuden raportointijärjestelmän toimintoihin annettiin erilaisia toiveita sekä huomioita, joita talouspalvelujen tulisi ottaa huomioon käyttöönoton onnistumisessa.

Avainsanat (asiasanat)

- Talousjohtaminen, julkinen talous, raportointi, johdon laskentatoimi, budjetointi, BI-järjestelmä

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Lavio, Sari

- Insights into the implementation of the reporting system - case Heinola city

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, February 2023, 55 pages

- Business Administration. Business and Financial Management. Master's thesis.

Permission for open access publication: YES

Language of publication: Finnish

Abstract

The city of Heinola is in the process of reforming its financial systems from the beginning of 2024. The service provider of financial services is also changing. In reforming the financial system, the financial reporting system will also change.

The purpose of the thesis is to investigate the views of financial managers of Heinola's service area on the introduction of a new reporting system and the need for support in financial management. The research aimed to find out what kind of support is needed for financial management, what the current reporting situation is like, and what hopes there are for the introduction of a new reporting system. The research results were expected to provide insights and hopes for the introduction of a new reporting system, as well as development targets to support financial management.

The thesis was carried out using a qualitative research method. Research material for the study was collected through thematic interviews. Thematic interviews were conducted as team interviews. 13 finance managers from Heinola's industries participated in the interviews. The research results were analyzed in a theory-oriented way.

Based on the research results, the client's financial reporting is not at the level desired by the industries. The fact that the reporting system did not work for the needs of the industries was seen as a matter of concern. The reporting system also wanted modern functions for the system. The current reporting system was also not perceived to support you in financial management. Various wishes and considerations were given to the operations of the new reporting system, which financial services should take into account for the success of the implementation.

Keywords/tags (subjects)

- Financial management, public finance, reporting, management accounting, budgeting, BI system

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Talousjohtaminen ja raportointi.....	4
2.1	Talousjohtamisen osa-alueet	4
2.1.1	Johdon laskentatoimi.....	5
2.1.2	Johdon laskentajärjestelmät.....	7
2.1.3	Budjetointi	9
2.2	Kuntatalouden johtaminen	11
2.3	Talousraportointi.....	13
2.4	Kuntatalouden raportointi	15
3	Business Intelligence (BI) -järjestelmä	17
3.1	Määritelmä.....	17
3.2	Power BI	20
4	Opinnäytetyön tutkimusasetelma	21
4.1	Tutkimuksen menetelmät	22
4.2	Eettisyys ja luotettavuus	24
4.3	Aineiston keruu ja – analyysi.....	25
4.3.1	Kohdeorganisaatio	25
4.3.2	Tutkimusaineiston kerääminen	29
4.3.3	Tutkimusaineiston analysoiminen	30
5	Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset	32
5.1	Talousjohtaminen.....	33
5.1.1	Käsitteet talousjohtamisesta	34
5.1.2	Talousjohtamisen haasteet.....	35
5.1.3	Tuki talousjohtamiseen.....	36
5.2	Raportoinnin tilanne nyt	37
5.2.1	Nykyinen raportointijärjestelmä.....	38
5.2.2	Nykyinen raportointi.....	39
5.3	Raportointijärjestelmän käyttöönotto	40
5.3.1	Uusi järjestelmä	41
5.3.2	Uuden järjestelmän käyttöönotto	42
5.4	Johtopäätökset.....	43
6	Pohdinta.....	46
6.1	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	48
6.2	Jatkotoimenpiteet	50

Lähteet	51
Liitteet	54
Liite 1. Aineistokeruuseen liittyvä saatekirje	54
Liite 2. Haastattelurunko.....	55

Kuviot

Kuvio 1. Raportoinnin tehtävät.....	16
Kuvio 2. Johdon raportoinnin tehtävät	17
Kuvio 3. BI-raportointiprosessi.....	19
Kuvio 4. Raportoinnin vertailu	20
Kuvio 5. Power BI koontinäyttö Heinolan kaupungin Power BI.....	21
Kuvio 6. Tutkimusotteet.....	23
Kuvio 7. Heinolan kaupungin toimintatuotot tilinpäätöksessä 2021	26
Kuvio 8. Heinolan kaupungin toimintakulut tilinpäätöksessä 2021	27
Kuvio 9. Heinolan kaupungin organisaatio	29
Kuvio 10. Aineistolähtöinen sisältöanalyysi.....	33

Taulukot

Taulukko 1 Talousjohtamisen käsitteet	35
Taulukko 2 Raportoinnin tämänhetkinen tilanne	38
Taulukko 3 Raportointijärjestelmän käyttöönotto	41

1 Johdanto

Kuntajohtamisen haasteita ovat muun muassa palveluiden rahoituksen, palvelujen tarjonnan ja palvelujen laadun tarjoaminen, kunnan elinvoimaisuuden kehittäminen sekä alueiden eriarvoistuminen. Kuntatalouden heikkoon tilanteeseen ovat vaikuttaneet verotulojen ja valtionosuuksien väheneminen. Näistä syistä kunnan johtamisen kannalta on tärkeää vahva talouden hallinta ja strateginen suunnittelu. Julkisen organisaation johtamisen tulevaisuuden haasteet koskevat kuntaa yhteisönä, mikä edellyttää johdon tiedollisten ja taidollisten valmiuksien kasvattamista. (Sydänmaanlakka 2015, 130–131.)

Sosiaali- ja terveyshuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuu siirtyi kunnilta hyvinvointialueille vuoden 2023 alusta. Sosiaali- ja terveyshuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuun muutoksella muutetaan koko julkisen sektorin rakennetta, mutta erityisesti kuntien talous muuttuu. Kuntien taloudesta poistuu koko maan tasolla yhtä paljon menoja ja tuloja. Kunnilta hyvinvointialueille siirtyvät nettokustannukset kevään 2021 laskelmien mukaan ovat 20,6 miljardia euroa. Sosiaali- ja terveyshuollon sekä pelastustoimen uudistus rahoitetaan siirtämällä valtion budjetin kautta kunnallisveron tuotosta noin 12,8 miljardia, valtionosuuksista 7,2 miljardia ja yhteisövero-osuudesta vajaa 0,7 miljardia euroa. Lopulliset taloudelliset sote-uudistuksen seuraukset riippuvat kuntien ja hyvinvointialueiden toiminnasta ja päätöksistä. (Korhonen ja Vuorento 2022, 10,20.)

Heinolan kaupungin strategian yhtenä päämääränä on kestävä talous, joka koostuu velkamäärän vähentämisestä, talouden tasapainosta ja kasvua tukevista tulevaisuudeninvestoinneista. Yhteiset palvelut- toimialan, joka tehtävänä on tarjota keskitetysti talouspalveluiden, henkilöstöpalveluiden digi- ja tietohallinto- ja viestintäpalveluiden sekä hallintopalveluiden tukipalveluja toimialoille, toiminnallisena tavoitteena vuoden 2023 talousarviossa on talousviestinnän ja raportointikäytäntöjen kehittäminen. (Heinolan kaupungin talousarvio 2023 7,20.)

Kaksi suurinta syytä opinnäytetyön aiheelle ovat, että Heinolan kaupungin taloushallinnon järjestelmien käyttötuki on päättymässä ja taloushallinnon kirjapidon ja osto- ja myyntireskontrien palvelujentuottaja on vaihtumassa vuoden 2024 alusta. Taloushallinnon järjestelmien uudistamisen yhteydessä myös raportointijärjestelmä vaihtuu. Opinnäytetyössä tutkitaan Heinolan kaupungin toimialojen ja palvelualueiden talousvastaavien näkemyksiä uuden raportointijärjestelmän käyt-

töönottoon liittyen. Lisäksi opinnäytetyön tehtävänä oli selvittää haastateltavien näkemyksiä talousjohtamisesta sekä heidän tuen tarpeitaan talousjohtamiseen. Tutkimus keskittyy Heinolan kaupungin toimialoille ja niiden palvelualueille, jotka ovat organisaatiossa 1.1.2023 lähtien. Sosiaali- ja terveystoimiala rajataan tutkimuksen ulkopuolelle, koska toimiala siirtyy hyvinvointialueelle 1.1.2023 alkaen. Uudet talousjärjestelmät tulevat käyttöön vuoden 2024 alusta. Tutkimustulosten perusteella pyritään ottamaan huomioon näkemyksiä uuden raportointijärjestelmän käyttöönotossa sekä kehittämään toimintatapoja toimialojen talousjohtamisen tueksi.

2 Talousjohtaminen ja raportointi

2.1 Talousjohtamisen osa-alueet

Talousjohtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta erilaisten ihmisten kanssa; aktiivinen vuorovaikutus on välttämätöntä organisaation muuttuvan tilanteen hahmottamiseksi ja toiminnan organisoinniseksi. Organisaation taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan talousjohtamista. Taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen keinona käytetään erilaisia ohjausmuotoja, joista kaikki perustuvat tietoon. Ohjauksen tavoitteena on yrityksen eri osa-alueiden kokonaisuuden ohjattavuus. Johdon talousohjauksen perustana on laskentajärjestelmän tuottama tieto. Henkilöstöohjauksen tarve ja mahdollisuudet ovat riippuvaisia organisaatiossa työskentelevistä yksilöistä. Ohjauksen erilaisia muotoja taloudessa ovat muun muassa markkina- ja hierarkiaohjaus. Johtajien käytettävissä olevia ohjauksia yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi ovat tavoite-, tulos- ja käyttäytymisen ohjaus. Organisaation useiden ohjausmuotojen ja ohjauskeinojen rinnakkainen käyttö on perusta tehokkaalle ja taloudelliselle toiminnalle. (Pellinen 2005, 11, 50, 52, 73.)

Talousjohtamisen avulla varmistetaan liiketoiminnan suotuisa kannattavuuskehitys, joka on yrityksen ensisijainen tavoite. Talousjohtamisen tärkeimpiä tavoitteita on varmistaa toiminnan linjaaminen halutun strategian mukaiseksi sekä huolehtia toiminnan suotuisasta kannattavuuskehityksestä. (Pellinen 2005, 75–76.)

Neilimon ja Uusi-Rauvan (2007, 11) mukaan talousjohtamista voidaan tarkastella strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Strategisen tason talousohjaus tarkoittaa yrityksen taloudellisten tavoitteiden asettamista, liiketoimintojen tarkastelua taloudellisena sijoituksia sekä yrityksen omien strategisten etujen etsintää ja määrittelyä. Taktiseen talousohjaukseen sisältyy johtamista budjettien ja budjetoinnin avulla. Operatiivinen talousohjaus on laskelmien laatimista taloudesta, maksatusta, perintää ja rahoituksen hoitamista.

Johtaminen on jaoteltu suunnitteluun, toteuttamiseen ja valvontaa. Myös talousjohtamisen tehtävät voidaan jakaa samoin. Suunnittelutehtävässä määritellään yrityksen tavoitteet sekä niiden saavuttamiseksi tarvittavat toimet ja resurssit. Budjettisuunnittelu on tyypillinen esimerkki suunnittelutehtävästä. Yksi toteuttamistehtäväesimerkki on raportointi- tai tietojärjestelmien ja organisaation kehittäminen tavoitteiden edellyttämällä tavalla. Talousjohto seuraa ja tarkkailee suunnitelmien ja tavoitteiden toteutumista, mikä on valvontatehtävä. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen ja Pellinen 2010, 13–14.) Raudasoja ja Johansson (2009, 14) puolestaan näkevät talouden johtamisen tehtäviksi toiminnan ja talouden suunnittelun, toiminnan ja talouden seurannan ja sisäisen valvonnan.

Neilimo ja Uusi-Rauva (2007, 12) määrittelevät taloushallinnon johtamisen tukitoiminnoiksi, jonka tehtävänä on tuottaa yrityksen johtamista avustavia ja taloutta kuvaavia raportteja. Taloushallinnon tehtävänä on tuottaa johtamisessa tarvittavia raportteja, osallistua yrityksen johtamiseen ja valvontaan sekä neuvoa ja konsultoida yrityksen johtoa talouden näkökulmasta. Taloushallinnon yksi päätehtävistä on taloutta kuvaavien raporttien laadinta. Lisäksi talousjohtamiseen sisältyy yrityksen rahoitus. Yrityksen laskentoimen tehtävänä ovat kerätä yritystä kuvaavia arvo- ja määrälukuja ja niistä raporttien laatiminen johdon, rahoittajien ja muiden sidosryhmien päätöksenteon tueksi. (Järvenpää ym. 2010, 19.)

2.1.1 Johdon laskentatoimi

Laskentatoimen prosessissa kerätään, mitataan ja välitetään taloudellista informaatiota toiminnan ja päätöksenteon tueksi. Järvenpään ja muiden (2010, 19) mukaan organisaation laskentatoimi jaetaan kahteen pääalueeseen rahoituksen laskentatoimeen (financial accounting) ja johdon laskentatoimeen (management accounting). Rahoituksen laskentatoimessa organisaatiota tarkastel-

laan rahoittajien ja muiden ulkopuolisten näkökulmasta. Johdon laskentatoimi kohdistuu organisaation johdon tueksi. Jyrkkiö ja Riistama (2004, 23–27) näkevät tämä kaksi pääaluetta laskentatoimen hyväksikäyttötehtävän käyttötarkoituksen mukaisena raporttina, yleisenä ja operatiivisena laskentatoimena. Yleinen laskentatoimi tuottaa laskelmia tilinpäätöksen ja ulkopuolisten informointia varten. Vastaavasti operatiivinen laskentatoimi tuottaa laskelmia organisaation johdon päätöksenteon tueksi. Lauslahti (2003, 70) näkee, että laskentatoimen tuottamat laskelmat voidaan jakaa kolmeen ryhmään käyttötarkoituksen mukaisesti. Sisäinen ja ulkoinen laskenta ovat kaksi päälaskelmaa ja kolmantena on rahoitus. Sisäisen laskentatoimen tarkoituksena on tuottaa tietoa johdon ja muun henkilökunnan tarpeisiin. Ulkoinen laskenta tuottaa taloustietoa ulkoisille sidosryhmille. Rahoituslaskelman tarkoituksena on varmistaa organisaation rahavarojen riittävyys.

Johdon laskentatoimen laskelmat voidaan jakaa laskelmatyyppin perusteella suunnittelu-, tarkkailu- ja informointilaskelmiin. Suunnittelulaskelmia ovat vaihtoehtolaskelmat ja tavoitelaskelmat (budjetit). Tavoitelaskelmien tavoitteena on ilmaista toiminnan tavoitteet konkreettisesti numeroina. Tarkkailulaskelmien avulla organisaatio tarkkailee ja analysoi tavoitteiden toteutumista. (Järvenpää ym. 2010, 19–20.)

Johdon laskentatoimen tehtävänä on tuottaa informaatiota organisaation päätöksenteon tueksi. Taloushallinnon asiantuntijan pitäisi keskustella informaation käyttäjän kanssa siitä, millaista informaatiota hän tarvitsee päätöksenteossaan. Taloushallinnon asiantuntijoiden tuottamalla informaatiolla on merkittävä rooli erilaisissa päätöksentekotilanteissa, jotka liittyvät toiminnan suunnitteluun, ohjaamiseen ja valvontaan. (Järvenpää ym. 2010, 35–36.)

Johdon laskentatoimen tehtävänä on tukea organisaation johtamista päätöksenteossa, ihmisten ohjaamisessa ja resurssien varmistamisessa. Laskentatoimen tuottaman tiedon perusteella organisaation johtajat eri tasoilla tekevät strategisia ja operatiivisia päätöksiä. (Ikäheimo, Malmi ja Walden 2019, 127.)

Johdon laskentaa tarvitaan tukemaan päätöksentekoa sekä johdon omia päätöksiä että muiden tekemiä päätöksiä. Johdon laskennalla on tärkeä rooli organisaation henkilöstön ohjaamisessa tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Aikaisemmin johdon laskentatoimesta käytettiin nimitystä sisäi-

nen laskenta. Johdon laskentatoimi kuvaa toimintaa paremmin, koska sisäisen tiedon lisäksi laskenta tuottaa tietoa kilpailijoista, alihankkijoista ja muista organisaation ulkopuolisista. (Ikäheimo ym. 2019, 128.)

Yritysympäristön merkityksen korostuessa, organisaation johdon raportointiin tulee mukaan runsaasti laskentatoimen ulkopuolista tietoa. Jotta sitä voidaan käyttää tehokkaasti hyödyksi johdon strategisessa päätöksenteossa, on se yhdistettävä laskentatoimen tuottamiin tietoihin organisaation talouden pitkän aikavälin kehitysmahdollisuuksista. Strategisessa johtamisessa on systemaattisesti ryhdytty hyödyntämään organisaation yrityksentaloudellisen, poliittisen ja sosiaalisen toimintaympäristön tietoja. Strategisen toimintaympäristön ja kilpailijayritysten tiedot yhdistettynä yrityksen omiin laskentatoimen tietojärjestelmäpainotteisiin tietoina niin sanottuna Business Intelligence- tietojärjestelminä ovat kehittymässä strategisen johtamisen keskeiseksi tietojärjestelmäksi. (Neilimo ja Uusi-Rauva 2007, 266).

2.1.2 Johdon laskentajärjestelmät

Jyrkkiö ja Riistama (2004, 268) määrittelevät johdon informaatiojärjestelmän tarkoittavan organisaation jatkuvasti tapahtuvaa sisäistä toimintaa, jonka tarkoituksena on kerätä, rekisteröidä ja käsitellä organisaation toimintaan liittyvää tietoa ja tuottaa toimintaa koskevissa päätöksissä sekä toiminnan suunnittelussa, ohjaamisessa ja valvomisessa tarvittavaa tietoa. Myöskin Neilimon ja Uusi-Rauvan (2007, 33, 35) näkemyksen mukaan organisaation johdon laskentatoimen tietojärjestelmän tehtävänä on avustaa organisaation johtoa. Organisaation johdon laskentatoimi suuntautuu tiedontuotannoltaan paljolti tulevaisuuteen, kun yleinen laskentatoimi tuottaa tietoa jo tapahtuneesta kehityksestä. Johdon laskentatoimen tietojärjestelmä pyrkii laajasti ja monipuolisesti muokkaamaan yleisen laskentatoimen tietoa omiin tarpeisiinsa ja tarvittaessa tuottamaan myös itse tarvitsemaansa tietoa.

Pellisen (2005, 73) mukaan johdon talousohjauksen perustana on laskentajärjestelmän tuottama tieto. Ohjausjärjestelmien avulla luodaan ja ylläpidetään rationaaliseen auktoriteettiin perustuvan johtamisen edellyttämiä organisaatorakenteita. Neilimo ja Uusi-Rauva (2007, 265) puolestaan näkevät, että perustietoinaan organisaation johdon raportointijärjestelmä käyttää laskentatoimen

tuottamaa tietoaineistoa, mutta organisaation johtamiseen tarvittava tieto täytyy kerätä ja muokata johdon laskentatoimen järjestelmästä. Jyrkkiön ja Riistaman (2004, 270) mukaan yrityksessä on tavallisesti useita tietojärjestelmiä. Tavoitteena tietojärjestelmille on, että niiden yhteensovittaminen palvelisi kaikkia päätöksentekijöitä. Samoin Neilimon ja Uusi-Rauvan (2007, 267) mukaan johdon raportointijärjestelmä rakentuu useista tietojärjestelmistä sekä yksin laskentatoimen tietojärjestelmän avulla ei organisaatiota pystytä ohjaamaan, vaan johtamisen raportointiin tarvitaan lisäksi tietoa muista organisaation tietojärjestelmistä. Myös Vilkkumaan (2005, 424) mukaan yrityksen useat tietojärjestelmät syöttävät tietoa strategiseen seurantajärjestelmään. Toisena tärkeänä asiana Vilkkumaa (2005, 424) näkee eri järjestelmien integroinnin. Tavoitteena integroinnissa on, että eri tietojärjestelmät ovat sovitettu yhteen niin, että tarvittavat tiedot syötetään järjestelmään vain yhden kerran.

Yrityksen johdon ja taloushallinnon johdon raportointijärjestelmän perustan muodostavat yleisen laskentatoimen tietojärjestelmä ja johdon laskentatoimintoimen tietojärjestelmä. Taloushallinnon perustietojärjestelmä, yleinen laskentatoimi, kerää ja rekisteröi yrityksen taloustapahtumat. Johdon laskentatoimen muodostaa puolestaan yleisen laskentatoimen tietoaineistosta erilaiset raportit. Yritysten laskentatoimen tietojärjestelmien ja johdon raportointijärjestelmien kehityksestä on tunnistettu erilaisia kehityslinjoja. Kehityslinjoja ovat muun muassa yleisen laskentatoimen tietojärjestelmien saattaminen kuntoon, johdon laskentatoimen tietojärjestelmien kehittäminen ja uudelleenmuotoilu, laskentatoimen tietojärjestelmien kytkeminen käyttäjälähtöisesti palvelemaan yrityksen taloushallinnon ja johtamisen päätöksentekotarpeita sekä yhä laajempi yrityksen ulkopuolisten tietokantojen hyödyntäminen erityisesti strategisen johtamisen alueella. Yleisen laskentatoimen tietojärjestelmien kehittymisen taustalla ovat esimerkiksi kirjanpitolainsäädännön uudistukset ja laskentatoimen tietojärjestelmien kansainvälinen harmonisointi. Johdon laskentatoimen tietojärjestelmien kehitys on kohdistunut kustannuslaskennan kehittämiseen, tulosityksikkölaskennan luontiin sekä strategisen laskentatoimen raportoinnin aloittamiseen. Tietoteknologinen muutos on tarkoittanut taloushallinnon raportoinnissa muun muassa nopeuden, joustavuuden ja laskentatoimen tietokantojen integraation lisääntymistä sekä raporttien visuaalisuuden parantumista. Johdon laskentatoimen tietojärjestelmää (management accounting) käytetään muun muassa tulosityksiköiden tulohajauksessa, kustannuslaskennassa, budjetoinnissa ja investointilaskennassa. (Neilimo ja Uusi-Rauva 2007, 267–271.)

2.1.3 Budjetointi

Ikäheimon ja muiden (219, 154) mukaan budjetilla ymmärretään eri organisaatiossa ja yhteyksissä hieman eri asioita. Suomen valtiolle vaadittua vuosibudjettia kutsutaan myös talousarvioksi. Suomen valtion budjetti sisältää ennakoidut tulot lähteittäin ja suunnittelun rahankäytön kohteittain. Julkishallinnossa budjetti ymmärretään taloudelliseksi raamiksi, jonka puitteissa budjettivuoden aikana toiminta tulisi toteuttaa. Yritystoiminnassa budjetti on tavoitelaskelma eli suunnitellun toiminnan rahamäärinen kuvaus. Neilimon ja Uusi-Rauvan (2007, 230) mukaan budjetti voidaan nähdä tulevaisuuden tavoitteellisena toimintasuunnitelmana, kun taas toiset korostavat rahamittaisuutta ja budjetin erien sitovuutta toimintaa suunniteltaessa. Budjetti ymmärretään yrityksen ohjausvälineeksi, joka on rahamittainen ja yksityiskohtainen kuvaus yrityksen toimintojen tavoitteista suunnittelu- ja toimintakaudelle. Partasen (2007, 157) ja Pellisen (2010, 109) näkemysten mukaan budjetti on edelleen yritysten ja julkishallinnon organisaatioiden toiminnan ohjauksen ja suunnittelun keskeisin työväline.

Budjetti on vuosi- tai tilikausikohtainen taloudellinen suunnitelma, joka laaditaan erikseen osasto-, tulosyksikkö- ja konsernitasolle. Budjetointi on suunnitelmallinen, ohjeistettu prosessi, jonka tuloksena budjetti laaditaan ja budjetin toteutumista seurataan. Budjetti on budjetinohjauksessa organisaation toiminnan ja taloudellisten suoritustavoitteiden johtamisessa osa organisaation kokonaisohjausmallia. Budjetoinnin avulla yritysjohto pystyy konkretisoimaan toiminnan kehittämissuunnan. Budjetoinnin tarkoitus on suunnitella vuosittaista tai tilikausittaista toimintaa, koordinoida eri organisaatio-osien tavoitteita ja toimenpiteitä, viestittää suunnitelmista eri tulosyksikköjohtajille, motivoida johtajisto tavoittelemaan yhteistä päämääriä, ohjata toimintaa tavoiteltuun suuntaan ja arvioida johdon suorituksen laatua ja tasoa suunnitelmaan nähden. (Järvenpää ym. 2010, 207–208.) Johtamista voidaan tarkastella kolmella eri tasolla ja budjetointi liittyy jokaiseen tasoon eri tavalla. Ylimmän yritysjohton taso on strateginen taso, johon sisältyvät muun muassa tarkastelu pitkällä aikavälillä sekä visionäärinen tulevaisuudennäkemyks. Strategisen tason budjetointi on väljää kehysbudjetointia. Taktinen johtamistaso liittyy yrityksen vuositason ohjaukseen, jonka tärkein väline on budjetointi. Vuositason budjetoinnilla yritetään päästä strategisen johtamistason tavoitteisiin. Operatiivinen johtamistaso on puolestaan budjetin käyttöä jokapäiväisessä johtamisessa. (Neilimo ja Uusi-Rauva 2007, 232–233.) Lauslahden (2003, 235) mukaan talousarvio on operatiivisen johdon työväline toiminnan suunnittelemassa, toiminnan ohjaamisessa, koordinoinnissa ja toiminnan tarkkailussa.

Yrityksen budjettimenetelmä sisältää kaksi pääbudjettia, tulosbudjetin sekä rahoitusbudjetin. Tulobudjetti on tuloslaskelman muotoinen, joka ilmaisee yrityksen budjetoidun tuloksen. Rahoitusbudjetin tarkoituksena on varmistaa yrityksen rahoitus erilaisilla rahoituskustannuksilla. (Neilimo ja Uusi-Rauva 2007, 236.)

Budjetointijärjestelmään vaikuttavat budjetointimenetelmän ja – tyylin valinta. Budjetointimenetelmä tarkoittaa sitä, minkä periaatteellisen lähtökohdan perusteella yritys organisoii budjettisuunnittelunsa ja budjettien laadinnan prosessien vastuut. Budjettimenetelmät jaetaan autoritaariseen (Top down), demokraattiseen (Build up) ja yhteistyömenetelmään (Iterative co-operation). Autoritaarisessa budjetointimenetelmässä organisaation ylin johto määrittää budjetin perusteet ja päättää budjetin pääkohdista strategisten tavoitteiden mukaisesti. Organisaatiossa toimivien päälliköiden ja vastuuhenkilöiden rooliksi jää pienimmillään vain koota budjetin tietomateriaali.

Autoritaarisessa budjetoinnissa keskeiset budjetin osa-alueet ja kokonaisuus tulevat annettuna seuraaville organisaatiotasolle. Demokraattisessa menetelmässä määritetään toiminto-, osasto- ja tulosityksikkökohtaiset kustannukset ja tuotot. Johdon tehtävänä on määrittää budjettikehys, mutta ohjeistus on väljä. Lisäksi johdon tehtävänä on koota eri budjetit yhteen ja sopeuttaa niitä tarpeen mukaan. Yhteistyömenetelmä on autoritaarisen ja demokraattisen menetelmän välimuoto tai yhdistelmä. Yhteistyömenetelmässä yritysjohto asettaa budjetoinnin yleiset tavoitteet yhdessä tulosityksikköjohdon kanssa. Varsinainen budjetointi tapahtuu tulosityksiköissä, osastoissa ja toiminnoissa. Menetelmässä on yleensä useita budjettikierroksia ennen kuin kokonaisuuden taloudellinen suunnitelma saadaan hyväksytyksi. (Järvenpää ym. 2010, 214–215; Alhola ja Lauslahti 2005, 97.)

Budjetointityyli määräytyy budjetin roolin mukaan toiminnanohjauksessa. Budjetointityylit jaetaan tiukkaan budjettiohjauksen tyyliin ja joustavaan budjettiohjauksen tyyliin sekä näiden tyylien välimuotoon (harkinnanvarainen tyyli). Tiukassa budjettiohjauksessa ei oteta huomioon seuranta-kauden aikaisten muuttuneiden toimintaolosuhteiden vaikutusta, kun arvioidaan johdon suoritusarviointia ja palkitsemista. Joustavassa budjettiohjauksessa vastaavasti budjettitavoitteiden saavuttamiseen huomioidaan olosuhteiden muutokset. Harkinnanvaraisessa budjetointiohjauksessa budjettitavoitteen muuttamista voidaan harkita poikkeuksellisissa oloissa, jos todetaan johdon toimineen parhaan kykynsä mukaan ja onnistunut riittävästi budjettitavoitteissa. (Järvenpää ym. 2010, 214–218.)

Partasen (2007, 157) mukaan budjetoinnin tehtävät ovat valtuuttaminen, ennustaminen, suunnittelu, kommunikointi ja koordinointi, motivointi ja arviointi. Valtuutustehtävässä sisältää vastuun siitä, että budjetoidut varat käytetään suunniteltuihin tarkoituksiin ja mahdollisimman tuottavasti. Ennustamisen tarkoituksena on arvioida yrityksen ympäristön kehityksen vaikutuksia ja varautua niihin. Suunnittelussa on olennaista tasapainottaa tulo- ja menorakenne niin, että organisaation strategiset päämäärät ja operatiiviset tavoitteet toteutuvat. Budjetoinnin kommunikointi- ja koordinoitetehtävät tukevat organisaation toiminnan ohjausta. Yksiköiden välisistä tavoitteista ja toimintatavoista tietoisuus tukee yhteisen päämäärän tavoitteita. Esimerkiksi sisäisen toiminnan siirtohinnoissa kommunikointi on avainasemassa. Budjetoinnin käyttäminen motivaation lähteenä edellyttää, että tulostavoitteet koetaan haasteelliseksi ja saavutettavaksi. Budjetoinnin tehtävät voivat painotuttua organisaatioissa eri tavalla. (Partanen 2007, 159–160.)

Kuntalaissa (410/2021, 110§) säädetään kunnan talousarvion laadinnasta. Kunnan valtuuston tulee vuoden loppuun mennessä hyväksyä kunnalle talousarvio seuraavaksi kalenterivuodeksi sekä taloussuunnitelma kolmeksi vuodeksi. Talousarvio ja -suunnitelman laaditaan siten, että ne toteuttavat kuntastrategiaa.

Julkinen sektori voi rakentaa budjettia eri menetelmillä. Kunnan on kuitenkin lain mukaan käytettävä brutto- tai nettobudjetointia. Kuntien omistamissa yhtiöissä voidaan käyttää brutto- ja nettobudjetoinnin lisäksi myös kehysbudjetointia, rullaavaa budjetointia tai ei budjettia ollenkaan. Nettobudjetoinnissa määritellään tavoitealue yksikön tulojen ja menojen nettoerotuksena.

Nettotavoitteen saavuttaminen on johdon vastuulla. Bruttobudjetoinnissa menot ja tulot esitetään bruttomääräisinä. (Lauslahti 2003, 236–237.)

2.2 Kuntatalouden johtaminen

Virtanen ja Stenvall (2019, 41–44) määrittelevät uudelle julkiselle johtamiselle uudet lähtökohdat perinteisen julkisen johtamisen mallin tilalle. Perinteinen malli oli hallinnollista, panoksiin ja byrokrattisiin toimintatapoihin keskittyvä ajattelumalli. Uuden julkisen johtamisen pyrkimyksenä on luoda hallinto, joka toimisi kustannustietoisemmin. Toiseksi uudessa julkisen johtamisen mallissa on otettu vaikutteita ja toimintatapoja yrityssektorilta. Uudessa julkisessa johtamisessa on muuttunut myös toimijuuskäsite, joka tarkoittaa, että toimijat käyttävät järjestelmän luomia mahdollisuuksia itsenäisesti hyödyksi. Uusi julkisen johtamisen malli tarkoittaa erityisesti sitä, että julkisten

johtajien tulisi kyetä johtamaan organisaatiota tuloksellisesti. Taloudellinen ajattelu on yksi julkisen johtamisen painopisteistä. Uuden julkisen johtamisen onnistuminen edellyttää talousjohtamiseen liittyvien järjestelmien, kuten kustannuslaskennan kehittämistä ja käyttöönottoa. Uudessa julkisessa johtamisessa johtavien viranhaltijoiden nähdään olevan asiantuntijoita poliittisten päätöksentekijöiden kanssa.

Kuntaliiton määrittelyn mukaan kunnan talousjohtaminen on rahavirran säätelyä niin, että pitkällä aikavälillä vuosikate ja vakavaraisuus takaavat perustehtävien toteuttamisen kunnan asukkaiden verorahoituksella. Kunnan talousjohtaminen koostuu talouden ja toiminnan tasapainoisesta kehittämisestä. Kuntaliiton näkemyksen mukaan talousjohtamisen tärkeimmät instrumentit ovat kuntastrategian lisäksi kunnan talousarvio ja -suunnitelma. (Majava 2019.)

Kunnan talouden johtamisessa taloushallinnon tehtävänä on auttaa johtoa menestyksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä sekä vastata ulkoisen laskennan eli kirjanpidon toteutumisesta ja ylläpitää johtamisjärjestelmään pohjautuvaa sisäisen laskennan järjestelmää. Taloushallinto ja talousjohtaminen on kunnan toimintaa, johon liittyvät kirjanpito, tilinpäätös, rahoituslaskelmat sekä talousarvio ja taloussuunnitelma. Painopisteenä kunnan menestyksessä on talousjohtaminen, joka toimii johtamisen apuna sekä päivittäisissä että strategisissa kysymyksissä. Tämän seurauksena kuntien talousjohtolta vaaditaan uudenlaisia taitoja ja palveluita. (Lauslahti 2003, 60).

Julkisella sektorilla organisaatorakenteet voivat olla hyvinkin erilaisia. Johtamisjärjestelmä ohjaa organisaation johtamista ja sen tulisi olla hyvin toimiva, jotta se varmistaa organisaation perustehtävien tuloksellisen hoitamisen. Talousjohtamisen näkökulmasta johtoryhmä on johtamisfoorumi, jossa käsitellään ja johdetaan organisaation taloutta kokonaisuutena. Johtoryhmän jäsenet vastaavat osaltaan siitä, että johtoryhmässä tehdyt taloutta koskevat linjaukset ja päätökset toteutetaan jäsenten vastuualueella. Johtoryhmään kuuluvilla esimiehillä tulisi olla keskimääräistä paremmat tiedot talouden prosesseista, käsitteistä ja lainalaisuuksista. (Raudasoja ja Johansson 2009, 169–172.) Alhola ja Lauslahti (2005, 11) näkevät myös johtoryhmän kokouksen sisältävän talouden käsitteitä, joista osallistujilla tulisi olla samanlainen ymmärrys kokouksen tasalaatuisuuden ja onnistumisen vuoksi.

Kunnan päätöksenteko on paljon monitasoisempaa kuin yrityksen päätöksenteko. Kuntien päätöksenteossa vaikuttavat kuntalaisten tarpeet ja odotukset, poliittiset tavoitteet ja rationaalisuus. Kuntien päätöksenteko sisältää päätöksiä strategisista valinnoista operatiiviseen työn yhteydessä tehtäviin päätöksiin. Kunnan tekemät strategiat vaikuttavat pidemmällä aikavälillä kuin operatiiviset päätökset. (Lauslahti 2003, 251, 252.)

Esihenkilöiden tukena talousjohtamisessa ovat johtoryhmästä saatava vertaistuki sekä organisaation talousjohto. Varsinainen valta ja vastuu rahasta budjettivastuun kautta on substanssista vastaavilla esihenkilöillä. Toiminnan pyörittäjät pyörittävät myös toimintaan sitoutuvia rahoja. (Raudasoja ja Johansson 2009, 188.)

2.3 Talousraportointi

Raportoinnilla tarkoitetaan tiedon antamista tapahtuneesta tai parhaillaan tapahtuvasta toiminnasta. Tietoja annetaan kirjallisella laskentatoimen raportilla. Raportin sisällön merkitys kasvaa henkilön vastuun tai hajautetun päätösvallan mukaan. Laskentatoimen raportilla tarkoitetaan kirjallista raporttia yrityksen toteutuneista tuotoista ja kustannuksista sekä niiden tavoiteluvuista. (Jyrkkiö ja Riistama 2004, 276.)

Alhola ja Lauslahti (2005, 173) määrittelevät raportoinnin tehtäväksi antaa kokonaiskuva yrityksen eri toimintojen taloudellisesta ja toiminnallisesta tilasta. Raportoinnin tulee kertoa, miten on mennyt ja miksi on mennyt näin ja mihin yritys on menossa. Raportoinnissa analysoidaan historiaa, nykyisyyttä ja tulevaisuutta.

Budjetoinnin palauteprosessilla eli kuukausiraportilla annetaan palautetietoa toiminnasta suhteessa budjettiin. Jokaiselle budjettivastaavalle annetaan kuukausittain raportti, jota pitäisi myös analysoida. Tulosvaikuttavuuden analysointi antaa hyödyllistä tietoa toiminnan kehittymisestä tavoitteisiin nähden. (Pellinen 2005, 134.) Järvenpään ja muiden (2010, 263) näkemyksen mukaan talousraportoinnin kokonaisuus käsittää säännöllisin väliajoin samalla tavalla raportoivat tunnuslu-

vut ja tunnuslukuvertailut. Lisäksi he näkevät, että raportin tulisi sisältää kolme osa-aluetta; kannattavuuden seuranta tuloraportoinnin avulla, maksuvalmiuden seuranta rahavirtalaskelmien avulla ja strategisen suorituskyvyn kehityksen seuranta.

Johtamistyön kannalta toimivan raportoinnin edellytyksenä ovat tiedon oikeellisuus, oleellisuus, oikea-aikaisuus, kuinka tieto kohtaa käyttäjän ja sen ymmärrettävyys. Kaarlejärvi ja Salminen (2018, 264) näkevät, että raportoinnin tulee olla helposti käytettävissä, oikeansisältöistä, ajantasaista ja relevanttia käyttäjäkohderyhmälle. Raportoinnissa panostetaan enemmän ennustamiseen ja ennakoivaan tietoon. Kaarlejärven ja Salmisen (2018,180) mukaan myös raportit parhaimmillaan sisältävät analytiikkaa, trendejä ja visuaalisuutta.

Kaarlejärvi ja Salminen (2018, 201) jakavat raportoinnin kahteen päätyyppiin, ulkoiseen raportointiin ja sisäiseen raportointiin. Ulkoisessa raportoinnissa on virallinen talousraportointi, muun muassa tilinpäätösraportointi ja muu viranomaisraportointi. Johdon ja sisäisen raportoinnin he jakavat erilaisten käyttötarpeiden näkökulmasta kolmeen; talous- ja tuloraportointi, talousohjauksen raportointi ja liiketoimintatiedon hallinta ja analysointi.

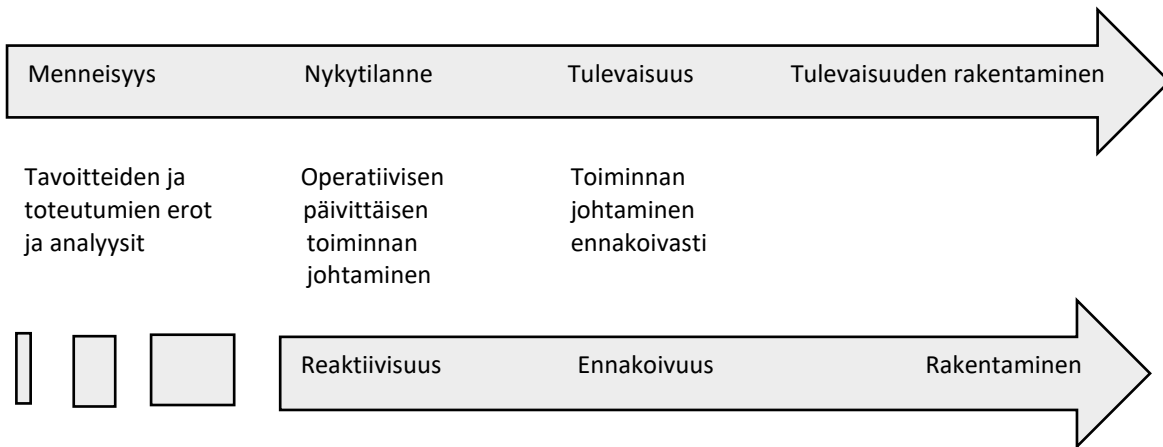
Tarvittavan taloustiedon syvyys ja yksityiskohtaisuus vaihtelee organisaatiotason mukaan. Raportoivan tiedon tulee olla oikeaa ja oleellista tietoa, jotta tieto ei johda virheellisiin tulkintoihin ja päätöksiin. Tärkeää on, että taloustiedon käyttäjä ymmärtää saamansa tiedon oikein. (Raudasoja ja Johansson 2009, 23.) Pellisen (2007, 23) mukaan talousjohtamiselle asetettujen tavoitteiden saavutettavuudelle on tärkeä ottaa huomioon eri vastaanottajaryhmät, viesti itsessään, viestintätilanne sekä viestintäympäristö ja konteksti. Laskentatoimen raportti laaditaan sen tarvitsijaa varten ja siksi laadinnassa on otettava huomioon käyttäjän tarpeet ja vastaanottokyky, minkä vuoksi raporttien laadinnassa on keskeistä raportin sisältö, luettavuus ja ajoitus. Raportin sisällön täytyy vasta raportin tarvitsijan tarpeisiin, joten laskentatoimen ja raportin tarvitsijan välinen yhteistyö on tärkeää tämän vuoksi. Raportin luettavuuteen vaikuttavat raportin kieli ja raportin sisältö. Raportin sisältöä ovat muun muassa raportin otsikot, ajanjakso sekä mittayksiköt. Kirjalliset raportit olisi hyvä esitellä myös suullisesti, jotta voidaan kiinnittää huomiota tärkeimpiin kohtiin. Raportin ajoituksen perusteella ne voidaan jakaa periodiraportteihin ja tilannekohtaisiin raportteihin. Periodiraportit ovat säännöllisin aikavälein ja samanlaisessa muodossa laadittuja raportteja, mutta tilanneraportteja laaditaan tarpeen mukaan ongelman ratkaisun perustaksi. (Jyrkkiö ja Riistama

2004, 277–280.) Vilkkumaan (2005, 425–426) näkemyksen mukaan ymmärrettävyyden, oikean sisällön ja luettavuuden lisäksi raportissa tärkeitä ovat oikea-aikaisuus, oikea määrä sekä oikea kohtaanto. Raportin oikea-aikaisuus tarkoittaa, että raportin käyttäjä voi käyttää tietoa hyvissä ajoin päätöksenteossa. Oikea määrä tarkoittaa, että raportin käyttäjä saa oikean määrän tietoa tavoitteiden saavuttamiseen. Oikea kohtaanto toteutuu tiedon käyttäjän saadessa määrällisesti ja laadullisesti riittävän tiedon päätöksenteokseen.

Taloushallinnon raporteilla on monia käyttötarkoituksia ja käyttäjäryhmiä. Tyypillisempiä raportteja ja käyttäjäryhmiä ovat muun muassa lakisääteisiä raportteja käyttävät omistajat, rahoittajat, tilitarkastajat ja verottaja sekä muut viranomaiset. Johdon raportteja käyttävät päätöksenteossa johto, hallitus, päälliköt, kustannuspaikkavastaavat sekä pääkirjanpidon raportteja käyttävät apunaan kirjanpitäjät ja controllerit varmistaessaan kirjausten oikeellisuutta. Yleisesti raportoinnille asetettavia tavoitteita ovat olennaisen tiedon esille tuominen tietoja yhdistelmällä ja visualisoidulla lopputuloksia. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 264, 272.)

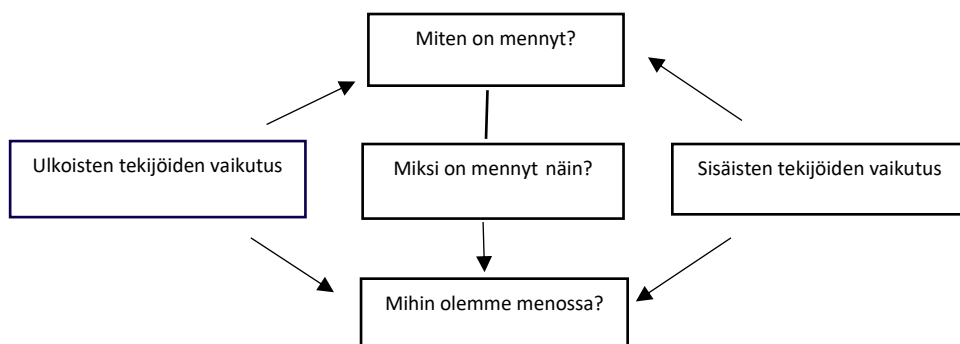
2.4 Kuntatalouden raportointi

Raportointi on osa kunnan talouden ohjausta ja tukee tehtyjen suunnitelmien ja päätösten seurantaa. Raportti on strategisten tavoitteiden ja talousarvioiden ilmentymä. Raportointi on tärkeä myös operatiivisen tason seurannassa, jolloin se tukee virkamiesten tekemiä päätöksiä. Kunnan raportoinnissa on keskityttävä kunnan kannalta olennaisempiin asioihin. Lauslahti jakaa raportoinnin historiaan ja nykyiseen sekä tulevaisuuteen painottuviin raportteihin. Raporttien tehtävät ovat analysoida historiaa, nykyisyyttä ja tulevaisuutta, auttaa reagoimaan riittävän ajoissa, auttaa tulevaisuuden ennakkoinnissa ja auttaa tulevaisuuden rakentamisessa. Kuviossa 1 on kuvattu raportoinnin tehtävät. (Lauslahti 2003, 312.)



Kuvio 1. Raportoinnin tehtävät. (Lauslahti, 2003, 312, muokattu)

Kunnan johtamistyössä raportointi valtuustolle, kunnanhallitukselle ja operatiiviselle henkilöstölle on tarpeellinen työkalu. Kuukausittaisessa raportoinnissa tulee olla mukana talousarvion sitovien tavoitteiden toteutumisen seuranta. Yksi tärkeimmistä kunnan johtamisen kulmakivistä on kunnan johdon raportointi. Raportointi kertoo kunnan menestymisen nykyhetkellä ja antaa ennusteita tulevast. Ennusteiden perusteella johto voi tehdä päätöksiä mahdollisista muutoksista. (Lauslahti 2003, 326, 328.) Kuviossa 2 on havainnollistettu johdon raportoinnin tehtävät. Myöskin Raudasojan ja Johanssonin (2009, 22) näkemyksen mukaan raportointi on keskeinen osa organisaation ohjaus- ja johtamisjärjestelmää. Raportoinnin tehtävänä on tuottaa analysoitua tietoa menneestä, nykyhetkestä ja tulevaisuudesta. Analysoitu tieto auttaa johtoa ja esihenkilöitä reagoimaan ja ennakoimaan tekijöihin, jotka ovat johtaneet havaittuun kehitykseen.



Kuvio 2. Johdon raportoinnin tehtävät. (Lauslahti 2003, 327, muokattu)

Julkisen organisaation talouden hoitoa määrittelevät muun muassa lait, asetukset ja ohjeet. Kuntasektorilla suurin taloushoitoa määrittävä on kuntalaki (410/2015). Vuonna 2021 voimaan tullut kuntalain muutos (§120 a) määrittelee kunnan velvollisuudesta tuottaa taloustietoa Valtiokonttorille yhteistoimivuuden vaatimalla tavalla. Yhteistoimivuuden varmistamiseksi Valtiokonttori on tehnyt Aura-käsikirjan. Aura-käsikirjassa ohjeistetaan kunnan kirjanpitoa käyttämään tarvittavia laskentatunnisteita, jotta taloustieto saadaan automaattisesti ja tiedoiltaan samanlaatuisena sekä eri käyttötarkoituksiin. Valtionkonttori on myös laatinut aikataulun taloustietojen toimittamiselle Valtiokonttoriin. Yleisesti kirjanpitoa säätelee kirjanpitolaki (1336/1997) ja kirjanpitoasetus (1339/1997). Valtion ja kuntien Kuntatalouden ja -hallinnon neuvottelukunnassa käyvät kaikki kuntien taloutta ja hallintoa koskevat lakiesitykset ennen kuin esitykset etenevät valtioneuvoston esittelyyn ja eduskuntaan. (Punakallio, 2022.) Kunnilla on myös omat hallintosäännöt ja ohjeet, joissa säädellään kunnan talousasioita. Kunnan hallintosääntö sekä talousraportointiin liittyvät ohjeistukset ja aikataulut ovat julkisen organisaation laatimia ja kaupunginhallituksen hyväksymiä.

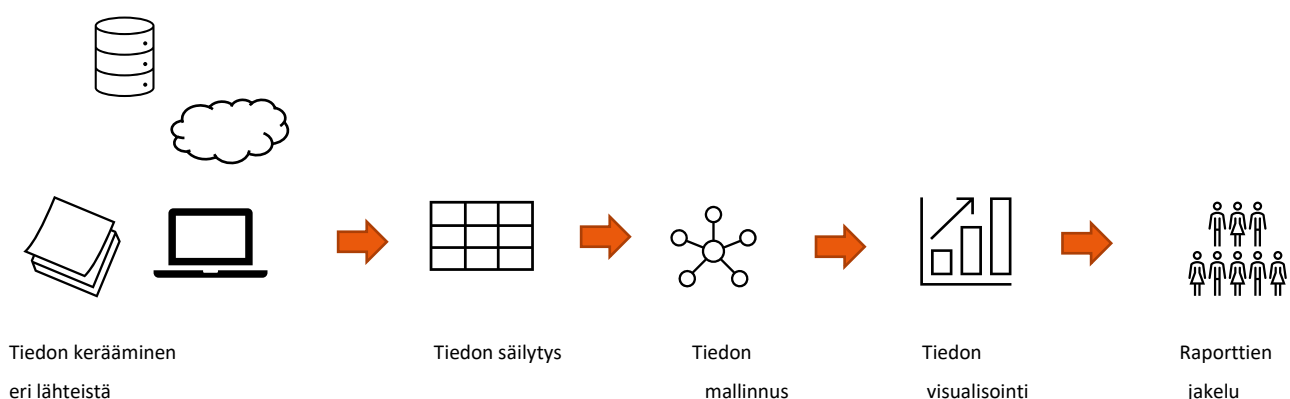
3 Business Intelligence (BI) -järjestelmä

3.1 Määritelmä

Business Intelligence (BI) eli liiketoimintatiedon hyödyntäminen tarkoittaa yrityksen liiketoimintaan liittyvän ulkoisen ja sisäisen tiedon systemaattista analysointia. Business Intelligencen avulla yrityksen talousjärjestelmästä kerätään systemaattisesti tietoa, jota voidaan analysoinnin jälkeen käyttää päätöksenteon tukena. (Borgström 2018, 4.) Brijsin (2013, 6) mukaan BI on laaja valikoima sovelluksia ja tekniikoita tietojen keräämiseen, analysoimiseen ja niiden avulla parempien päätösten tekemiseen. Bi sisältää muun muassa päätöksenteon tukijärjestelmien, kyselyn ja raportoinnin toiminnot. Brijsin mukaan BI on systemaattinen tiedon keräilijä, joka antaa tietoa johdolle, työntekijöille ja muille tekijöille organisaation strategisen johtamisen tehokkuudesta. Kaarlejärven ja Salmisen (2018, 201) mukaan Markkinatutkimuslaitos Gartnerin määritelmä liiketoimintatiedon hallinta ja analysointi (Business Intelligence and Analytics) tarkoittaa ylätasoa käsitettä, joka kattaa tarvittavat sovellukset, infrastruktuurin sekä muut työkalut ja parhaat käytännöt, jotka mahdollistavat pääsyn tietoon ja sen analysoinnin siten, että päätöksentekoa voidaan parantaa. Business

Intelligence -raportointiratkaisussa hyödynnetään taloushallinnon datan lisäksi muitakin operatiivista dataa. BI-ratkaisu hyvin toteutettuna voi antaa sisäiselle raportoinnille olennaisimman raportointituen. BI-raportoinnissa ei yleensä ole pääosassa määrämuotoinen raportointi, vaan sillä tarkoitetaan tiedon monipuolista analysointia. BI-ratkaisulla automatisoidaan raportointiin liittyviä töitä, jotka ovat aikaisemmin vaatineet manuaalista työtä.

Nykänen, Järvenpää & Teittinen (2016, 26) käsittelevät Gilad & Giladin esittämän määritelmän BI:n keskeisistä tehtävistä. Määritelmän mukaan keskeisiä tehtäviä ovat kerätä raakadataa, arvioida datan ja tiedon oikeellisuutta ja luotettavuutta, analysoida tiedot, tallentaa tiedot ja antaa tiedot päättäjille. Sissosen (2022, 68–70) mukaan BI-ratkaisu on enemmänkin ohjelmistoalusta, koska raportoinnissa voidaan käyttää useita sovelluksia. Markkinoilla on erilaisia BI-järjestelmiä, mutta itse raportointiprosessi on yleisellä tasolla samankaltainen. Raportointiprosessin ensimmäisessä vaiheessa BI-raportilla kerätään tarvittava tietosisältö eri lähteistä yhteen paikkaan esimerkiksi omista tietojärjestelmistä. Toisessa vaiheessa kerätty tieto voidaan säilyttää erillisessä tietovarastossa tai BI-sovelluksessa. Erillinen tietovaraston käyttäminen on tarpeellista, jos tietomassa kasvaa isoksi ja raporttien toteuttamiseksi tarvitaan monimutkaista laskentaa (esikäsitelty tieto). Kolmannessa vaiheessa tarvittava tieto mallinnetaan. Mallinnettua tietomallia voidaan hyödyntää BI-raporteilla, jotka voivat olla numeerisia tai visuaalisia. Viimeisessä vaiheessa on raporttien jakelu käyttäjille. Kuviossa 3 on havainnollistettu BI-raportointiprosessi.



Kuvio 3. BI-raportointiprosessi. (Sissonen 2022, 69, muokattu)

Borgströmin (2018, 7) mukaan parhaimmillaan BI pystytään jalkauttamaan koko organisaatioon aina johtoryhmästä työntekijöihin asti. Jokainen saa itselleen tarpeelliset tiedot ja pystyy tekemään niistä analyysiä. BI:a voidaan hyödyntää strategisella kuin operatiivisella tasolla. Pirttimäki (2007,2) myös kirjoittaa pro gradu -työssään, että BI tuottaa ajantasaista tietoa niin strategiajohtamiseen kuin operatiiviseen johtamiseen. BI-raportteja suunnittelee ja rakentaa yleensä organisaatiossa BI-järjestelmään perehtynyt henkilö, mutta BI-järjestelmässä on mahdollisuus myös loppukäyttäjällä rakentaa omia raportteja, itsepalveluraportointina. (Sissonen 2022, 70).

Borgströmin (2020,5) näkemyksen mukaan hyvällä raportilla on kuusi erilaista ominaisuutta. Hyvät ominaisuudet raportille ovat tarvelähtöinen rakenne, dynaamisuus ja reaaliaikaisuus, näkökulmaa on helppo vaihtaa, luotettava ja ajantasainen tieto, yksikertaisuus ja helppo ymmärrettävyys sekä tehokas väline koko yrityksen laajuiseen kommunikaatioon. Raportoinnin ideaali-toimintatavat ovat raportoinnin automaattisuus, helppokäyttöisyys ja mittavuus sekä visuaalisuus. Raportoinnin automaattisuus tarkoittaa, että dataa ei kerätä manuaalisesti, vaan kaikki tapahtuu automaation avulla reaaliaikaisesti. Helppokäyttöisyys merkitsee, että liikkuminen välilehtien ja sovellusten välillä on helppoa, ja yhdellä klikkauksella näkee haluamansa tiedon. Järjestelmän käyttäjä pääsee myös porautumaan tarkemmin tietoihin. Tiedon visualisointi auttaa hahmottamaan tietoa sekä helpottaa kriittisten poikkeamien löytämistä. Kuviossa 4 on esitetty toimintamallien eroavaisuudet.

Perinteinen raportointi	Raportoinnin ideaali toimintamalli
* Tiedonkeruu on hidasta, raporttien tieto on vanhentunutta	* Automaattinen raportointi on nopeaa ja tehokasta, raportit reaaliaikaisia
* Raporteissa on vaikeasti ymmärrettäviä kaavioita, ja taulukoita	* Järjestelmä on helppokäyttöinen
* Monia eri järjestelmiä, joiden välillä data ei keskustele keskenään	* BI-työkalut hakevat tietoa sisäisistä ja ulkoisista järjestelmistä automaattisesti, data synkronoidaan
* Staattiset raportit, joita ei voi muokata	* Tietojen ja yksityiskohtien tarkastelu, porautuvuus, näkökulman vaihtaminen
* Raportit ovat yleiskatsauksia nykytilasta, trendimuutokset ennustettavuus puuttuvat	* Menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus analysoidaan yhtenä kokonaisuutena
* Prosessin jäykkyys ja mukautumattomuus	* BI-järjestelmä mukautuu yrityksen tarpeisiin ja työkalut rakennetaan tarpeeseen
* Virheiden riski on suuri, kaavojen toimivuus ei ole taattua	* Virheiden riski minimaalinen, mikäli datassa on korjattavaa, järjestelmä ehdottaa korjaustoimenpiteitä
* Raportointityökalut vain päättäjien käytettävissä	* Raportointi ulottuu koko organisaatioon ja kaikki ymmärtävät raporttien sisällön
* Tarpeita ei ole määritetty	* Raportointi on rakennettu loppukäyttäjien tarpeiden mukaan

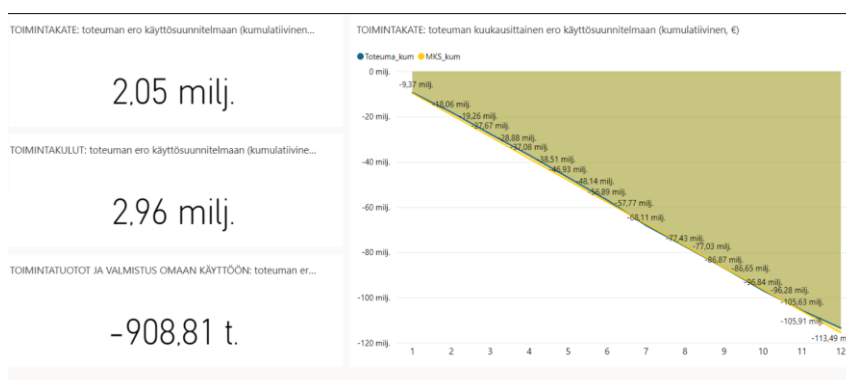
Kuvio 4. Raportoinnin vertailu. (Borgström 2020, 10, muokattu)

3.2 Power BI

Business Intelligence (BI) on organisaation suorittamaa systemaattista tiedon hankintaa, tallennusta ja analysointia. BI käsittää tekniikoita ja työkaluja, joiden avulla raakadata muutetaan organisaatiota palvelevaksi tiedoksi. (Borgström 2018, 2.) Business Intelligence- raportointia tarjoavat useat eri ohjelmistotoimistot. Opinnäytetyössä esitellään Power BI, koska järjestelmä on toimeksiantajalla käytössä.

Mikrossoftin kehittämä Business Intelligence-ratkaisu on nimeltään Power BI. BI-ratkaisun avulla organisaatio analysoi, raportoi ja jakaa tietoa käyttöliittymällä. Power BI on pilvipohjainen-alusta, joka yhdistää organisaation liiketoimintatiedon selkeiksi raporteiksi. Tietoa raportteihin kerätään esimerkiksi toiminnanohjaus- ja asiakkuudenhallintajärjestelmistä. Käyttäjillä on mahdollisuus tarkastella tietoa kokonaisuuksina koontinäytöillä (dashboards). (Naumanen 2022 4.) Kuviossa 5 on koontinäytösesimerkki.

Power BI on kokoelma ohjelmistopalveluja ja sovelluksia, jotka yhdessä muuntavat toisiinsa liittyvistä lähteistä peräisin olevan tiedon johdonmukaisiksi ja visuaalisiksi näkemyksiksi. Tiedot voivat olla Excel-laskentataulukossa tai paikallisissa tietovarastoissa. Power BI:ssä on sovelluksia, jotka luovat raportteja automaattisesti verkkotiedoista. Power BI:n käyttämisen tapa vaihtelee roolista riippuen. Käyttämisen tavat ovat raporttien ja koontinäyttöjen tarkastelu, raporttien luominen ja tavoitteiden seuranta. (Mikä on Power BI 2022)



Kuvio 5. Power BI koontinäyttö Heinolan kaupungin Power BI.

Aumasen (2018, 14–15) mukaan kolme askelta onnistuneeseen käyttöönottoon on kokonaistarpeen kartoitus, järjestelmän käyttöönotto kumppanin tuella ja järjestelmän jatkokehitys kumppanin kanssa. Kokonaistarpeen kartoitus koostuu tavoitteiden ja vaatimuksien määrittämisestä tulevalle järjestelmälle, tutustumisesta lähdejärjestelmiin, olemassa olevan tiedon määrän ja laadun selvittämisestä sekä käyttäjämäärän ja järjestelmän käyttökohteiden kartoittamisesta. Kokonaistarpeen kartoituksen jälkeen kumppani luo ensimmäisen version yritykselle sopivasta työkalusta, jonka avulla voi testata työkalun ominaisuuksia. Versio on täysin yrityksen käytössä. Järjestelmän jatkokehityksessä keskustellaan asiakasyrityksen toiveista ja tarpeista sekä rakennetaan uusi BI-järjestelmän käyttöönottoversio. Kehittämiskeskusteluja tulisi järjestää säännöllisesti jatkossa.

4 Opinnäytetyön tutkimusasetelma

Heinolan kaupungilla on käytössä taloudenseurantajärjestelmä, jota Heinolan kaupungin toimialat käyttävät. Tämänhetkiset talousjärjestelmät ovat vanhentumassa ja Heinolan kaupungilla on taroituksena vaihtaa talousjärjestelmät yhtenäiseen ja toimivampaan kokonaisuuteen. Uuden talousjärjestelmän käyttöönotto tapahtuu suunnitelman mukaan 1.1.2024. Heinolan kaupungin talousjärjestelmien uudistamisessa myös taloudenseurantajärjestelmä vaihtuu uuteen järjestelmään. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimialojen näkemyksiä uuden taloudenseurantajärjestelmän käyttöönotosta. Nykyinen taloudenseurantajärjestelmä on ollut toimialoilla käytössä eri tasoisesti. Osa toimialoista käyttää taloudenseurantajärjestelmää totuttuun tapaan ja taloudenseurantajärjestelmän käytettävyyks voi olla yksipuolista. Opinnäytetyön toisena tavoitteena on selvittää toimialojen tuen tarve talousjohtamisessa.

Tutkimuksen ajankohtaisuus ja kannattavuus tekemiselle koostuu siitä, että uuden talousseurantajärjestelmän hankintaan ja käyttöönottoon liittyy myöskin toimialojen tukeminen talousjohtamisessa. Julkisen sektorin taloudenjohtaminen on entistä tärkeämpää vuodesta 2023 lähtien, kun hyvinvointialueuudistus astuu voimaan ja julkisen talouden rahoitusperiaatteet muuttuvat.

(Korhonen ja Vuorento 2022, 10, 20.)

Uuden järjestelmän käyttöönottoon liittyy monenlaista näkökulmaa ja kaupungin organisaation eri tasoilla on taloudenjohtamisen näkökulmasta erilaisia tarpeita työskentelylleen. Opinnäytetyö kohdistuu Heinolan kaupungin toimialojen (elinvoima, tekniikka, hyvinvointi sekä lupa- ja valvonta) talousjohtamisen tukemiseen.

Näiden lähtökohtien perusteella opinnäytetyön tutkimusongelmaksi asetettiin:

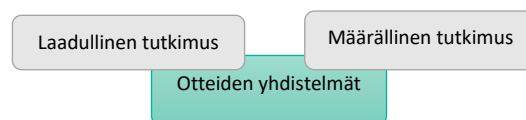
Miten uusi talousraportointijärjestelmä otetaan käyttöön, että se tukee toimialojen talousjohtamista?

Tutkimuskysymykset tutkimusongelman perusteella ovat:

- Minkälaista tukea tarvitaan talousjohtamiselle?
- Minkälainen on raportoinnin tämänhetkinen tilanne?
- Mitä toiveita uuden raportointijärjestelmän käyttöönotolle on?

4.1 Tutkimuksen menetelmät

Tutkimusongelman luonne ratkaisee tutkimusotteen (metodologian) valinnan. Oikean menetelmän valinta auttaa oikean tutkimusaineiston keruussa ratkaisemaan ongelman. Tutkimusotteet voidaan jakaa kahteen ryhmään; kvalitatiivinen (laadullinen) tutkimus ja kvantitatiivinen (määrällinen) tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ilmiön ymmärtämiseen ja kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistämään ja se edellyttää tutkivan ilmiön tuntemista. Näiden kahden lisäksi on yhdistelmä tutkimuksia. (ks. kuvio 6).



Kuvio 6. Tutkimusotteet. (Kananen 2019, 25, muokattu)

Kanasen (2017, 32) mukaan laadullinen tutkimus tulee kysymykseen silloin, kun ilmiötä ei tunneta ja on selvitettävä laadullisen tutkimuksen menetelmin, mistä on kyse. Laadullinen tutkimus pyrkii saamaan ymmärrystä ilmiöstä. Laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään määrällisen tutkimuksen tapaan. Puusan ja Juutin (2011, 47) mielestä laadullinen tutkimus keskittyy tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia ja tutkimuksessa oleellista on osallistuvien ihmisten näkökulma. Ilmiön ymmärtämisestä johtuen laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Myös Kananen (2017, 36) on samaa mieltä siitä, että laadullinen tutkimus tutkii yksittäisiä tapauksia ja että laadullinen tutkimus tarjoaa uuden tavan ymmärtää ilmiötä.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan pääasiassa prosesseja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita merkityksestä eli siitä, kuinka ihmiset kokevat tilanteita. Laadullinen tutkimus on myös usein kuvailevaa eli deskriptiivistä. Tutkijan oma kiinnostus prosesseihin ja ilmiön ymmärtämiseen sanojen avulla on tärkeää. (Kananen 2017, 36).

Kanasen (2017, 35) mukaan laadullinen tutkimus mahdollistaa ilmiön syvällisen ymmärtämisen. Vilkan (2015, 121) mukaan ilmiön syvälliseen tutkimiseen ja ymmärtämiseen vaikuttaa tutkimusaikataulu.

Laadullisessa tutkimusotteessa korostuvat kolme näkökulmaa; konteksti, ilmiön intentio ja prosessi. Kontekstissa kuvataan, millaisiin yleisiin yhteytyksiin tutkivana oleva asia liittyy. Intention huomioiminen tutkimustilanteissa tarkoittaa, että tutkija tarkkailee, millaisia motiiveja tutkivan ilmaisuun tai tekemiseen liittyy. Prosessilla tarkoitetaan tutkimusaikataulun ja tutkimusaineiston tuotantoedellytyksiä suhteessa tutkijan tutkittavan asian ymmärtämiseen. (Vilka, 2015, 120–121.)

Opinnäytetyön tutkimusote on laadullinen. Laadullisen tutkimusotteen valintaan vaikutti Puusan ja Juutin (2011, 47) näkemys laadullisen tutkimuksen keskeisestä tunnuspiirteestä. Heidän mukaansa laadullinen tutkimus keskittyy tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia ja tutkimuksessa oleellista on osallistuvien ihmisten näkökulman korostaminen. Opinnäytetyössä yhtenä tavoitteena on kerätä toimialojen näkemyksiä uuden raportointijärjestelmän käyttöönottoon liittyen.

4.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6) mukaan tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön tavalla. Tutkimuseetiikan näkökulmasta tieteellisen käytännön lähtökohtia ovat muun muassa, että tutkimuksessa noudatetaan tiedeyhteisön toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen ja niiden tulosten arvioinnissa, tutkimukseen sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä tutkijat ottavat muiden tutkijoiden työn ja saavutukset asianmukaisella tavalla huomioon. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012.)

Kanasen (2017, 175–176) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelu eroaa kvantitatiivisen tutkimuksen kriteeristöstä, eikä reliabiliteetti- ja validiteettimittareiden sisältö ole määritelty samalla tavalla. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018, 119,121) kirjoittavat, että validiteetti ja reliabiliteetti käsitteet tulisi hylätä tai korvata laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Heidän mukaansa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa minkäänlaisia yksiselitteisiä ohjeita, vaan tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena. Kokonaisuuden arvioinnissa sisäinen johdonmukaisuus painottuu. Eskola ja Suoranta (1998, 152) näkemyksen mukaan laadullisen tutkimuksen käsitteiden (uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistus) sisältö ratkaisee luotettavuuden. Vaikka validiteetti ja reliabiliteetti käsitteiden käyttämisestä laadullisen tutkimuksen yhteydessä on ristiriitaisia tulkintoja, on luotettavuuden parantamisen keinoista aika yksimielisiä näkemyksiä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa kriittisellä ja arvioivalla työasenteella. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009, 29–30.)

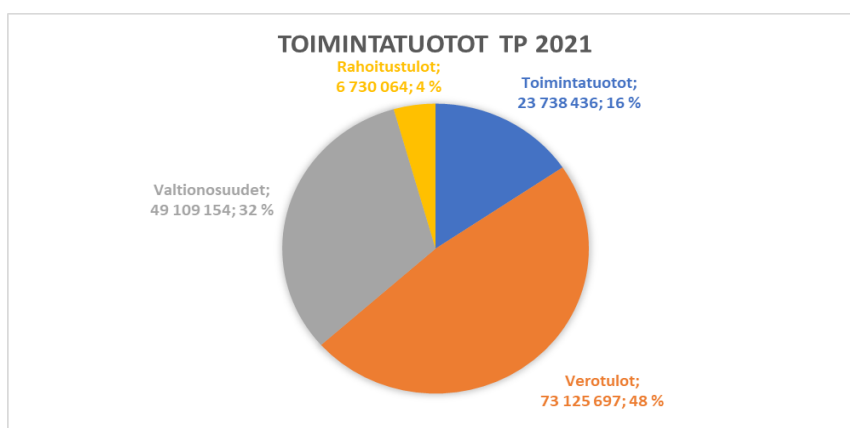
Aaltion ja Puusan (2020, 180) mielestä laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta tutkiessa voidaan validius- ja reliaabelius- käsitteitä käyttää, soveltamalla käsitteitä. Validiuden ja reliaabeliuden käsitteiden käyttö laadullisessa tutkimuksessa soveltaen tarvitsee tutkijan laadullisen tutkimuksen luonteen sisäistämisen sekä käsitteiden poikkeavan merkityssisällön. Validius laadullisessa tutkimuksessa voi esimerkiksi koskea tutkimuksen kohteeksi valitun ilmiön eheyttä. Tutkimus voi lisätä ilmiön ymmärrystä, tarkentaa ja tehdä näkyväksi ilmiön luonnetta. Sisäinen validius tutkimuksessa merkitsee tutkimuksen päättelyketjun läpivalaisua. Reliaabeliutta tutkimuksessa lisää

kahden mittauksen tuottama samalainen tulos. Ihmisen tilannesidonnaisuus vaikuttaa tutkimustulokseen, joten on mahdotonta odottaa, että kahdella eri menetelmällä tai kahden eri tutkijan havaintoja käyttämällä saataisiin samanlainen tulos. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 194) näkemyksen mukaan validiuden ja reliaabeliuden käsitteiden hylkäämisenkin jälkeen tutkimuksen on pyrittävä paljastamaan tutkittavien käsityksiä. Huomioitavaa on, että tutkija vaikuttaa saatavaan tietoon jo tietojen keruuvaiheessa ja että kyse on tutkijan tulkinnoista, hänen käsitteistöstään, johon tutkittavien käsityksiä yritetään sovittaa. Tämän vuoksi käsiteanalyysi on keskeinen. Rakennevalidius sopii tähän parhaiten, koska tutkijan on pystyttävä dokumentoimaan ja perustelemaan menetelmänsä. Reliaabelius on sitä, onko kaikki käytettävissä oleva aineisto otettu huomioon ja heijastavatko tulokset tutkittavien ajatusmaailmaa mahdollisimman hyvin.

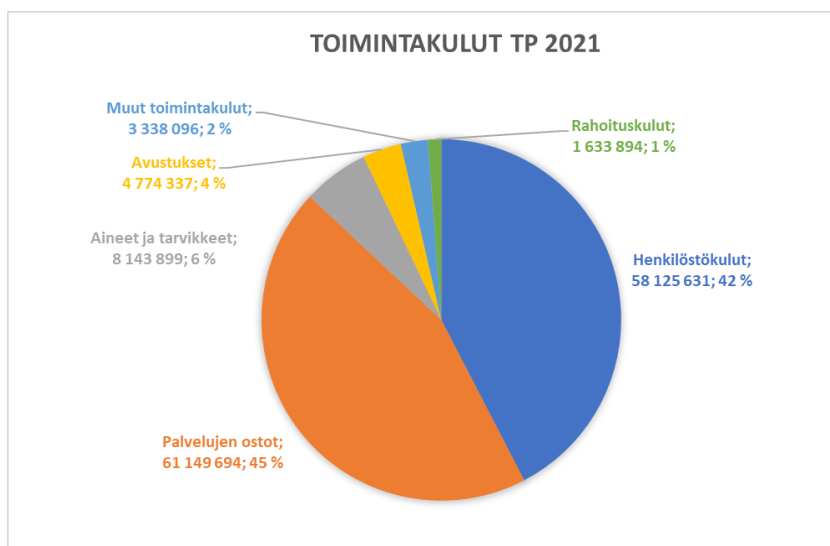
4.3 Aineiston keruu ja – analyysi

4.3.1 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Heinolan kaupunki. Heinolan kaupunki sijaitsee Päijät-Hämeessä ja on noin 18.500 (31.12.2021) asukkaan kaupunki. Heinolan kaupungin taloustuotot ja -kulut tilinpäätöksessä 2021 olivat (ks. kuviot 7 ja 8):



Kuvio 7. Heinolan kaupungin toimintatuotot tilinpäätöksessä 2021. (Tilinpäätös 2021)



Kuvio 8. Heinolan kaupungin toimintakulut tilinpäätöksessä 2021 (Tilinpäätös 2021)

Tilinpäätöksessä 2021 sosiaali- ja terveystoimialan toimintatuotot olivat noin 11,3 ja toimintakulut noin 84,9 miljoonaa euroa (Heinolan kaupunki tilinpäätös 2021, 25,47). Sosiaali- ja terveystoimen siirtyminen 1.1.2023 hyvinvointialueiden vastuulle muuttaa kuntien toimintaa merkittävästi. Heinolan kaupungin talousarviossa vuodelle 2023 arvioidaan toimintatuottojen, verotulojen ja valtionosuuksien olevan 81,5 ja toimintakulujen 72,0 miljoonaa euroa (Heinolan talousarvio 2023, 24–25). Tilinpäätöksessä 2021 Heinolan kaupungin henkilöstö oli 1.268 henkilöä. Sosiaali- ja terveystoiminnan siirtymisessä Päijät-Hämeen hyvinvointialueen henkilöstö määrä Heinolan kaupungilla vähenee noin 600 henkilöä.

Kuviossa 9. (sivu 28) kuvataan Heinolan kaupungin organisaatio, joka rakentuu kuudesta toimialasta. Toimialat ovat yhteiset palvelut, sosiaali- ja terveys, hyvinvointi, tekniikka, elinvoima ja lupa ja valvonta. Viiden toimialan toiminnasta vastaa toimialojen lautakunnat, mutta yhteisten palvelujen -toimiala on suoraan kaupunginhallituksen alaisuudessa. Toimialoilla on toimialajohtajat, joiden vastuulla on toimialansa toiminta, talous, kehittäminen ja tavoitteiden saavuttaminen. (Heinolan kaupungin hallintosääntö 16 §.) Toimialojen palvelualuejohtajat vastaavat palvelualueensa toiminnasta, taloudesta, kehittämisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta kaupunginhallituksen, lautakunnan ja toimialajohtajan alaisuudessa. (Heinolan kaupungin hallintosääntö 17§.)

Yhteiset palvelut-toimialan tehtävänä on helpottaa ja tukea toimialojen johtamista ja arjen toimintaa. Toimialan palvelualueet ovat talouspalvelut, henkilöstöpalvelut, hallinnon tukipalvelut sekä tietohallinto ja digipalvelut. (Tilinpäätös 2021, 35.)

Sosiaali- ja terveystoimialan organisaatio rakentuu kahdesta palvelualueesta, terveyspalvelut ja sosiaalipalvelut. Sosiaali- ja terveystoimialan toiminta siirtyi Päijät-Hämeen hyvinvointialueelle 1.1.2023.

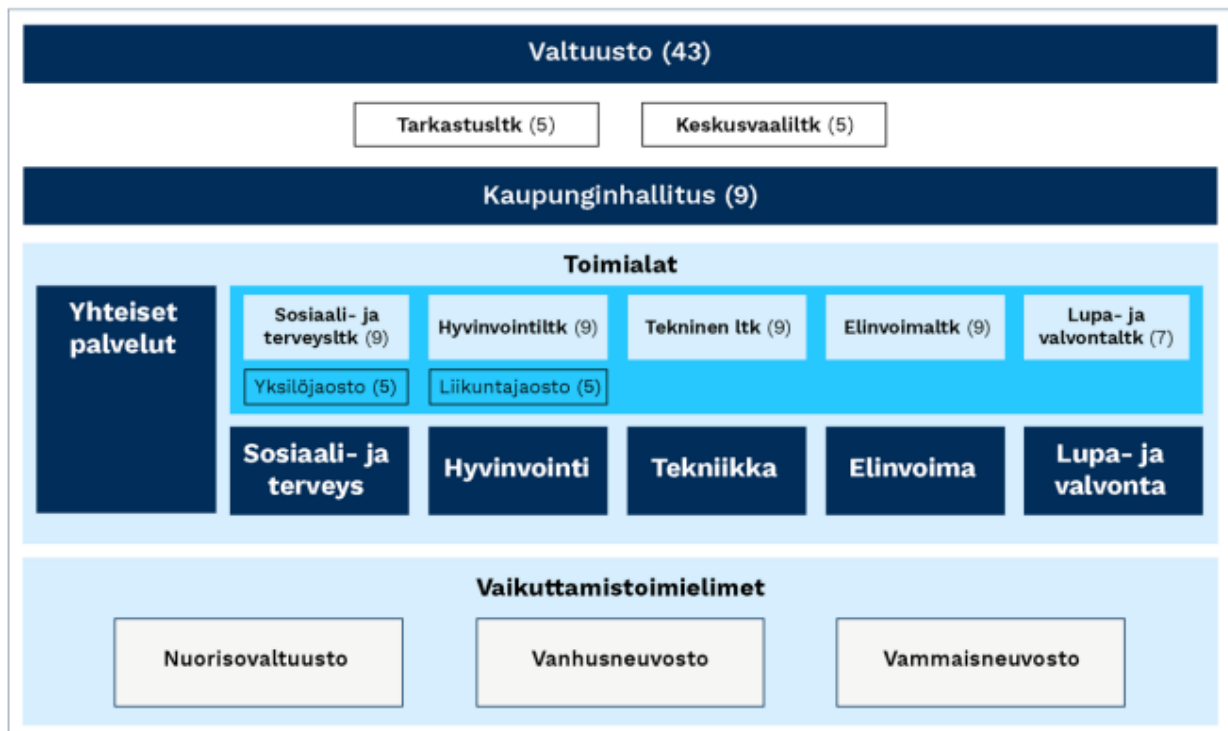
Elinvoimatoimialan organisaatio rakentuu viidestä palvelualueesta; kiinteistö- ja mittauspalvelut, kaupunkisuunnittelu, elinkeinopalvelut, työllisyyspalvelut sekä kulttuuri ja tapahtumat. Toimialan tehtävänä on kaupungin elinvoimaisuuden ja vetovoiman kehittäminen. (Tilinpäätös 2021, 49.)

Hyvinvointitoimialan organisaatioon kuuluvat palvelualueet ovat hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen, varhaiskasvatus, opetus ja koulutus sekä virikkeellinen elämä. Toimiala vastaa kaupungin varhaiskasvatuspalveluiden, opetus- ja koulutuspalveluiden, nuoriso-, kirjasto- ja liikuntapalveluiden järjestämisestä sekä kaupunkilaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämisestä ja maahanmuuttajien kotouttamisesta. (Tilinpäätös 2021, 55.)

Tekniikkatoimialan muodostavat kuntatekniikka, tilakeskus ja ruoka- ja siivouspalvelut. Toimiala tuottaa yhdyskuntateknisiä palveluita sekä toimitila-, ruoka- ja siivouspalveluita sekä koko kaupunkiyhteisölle että kaupunkiorganisaation muille toimialoille. (Tilinpäätös 2021, 59.)

Lupa- ja valvontatoimialan organisaatioon kuuluvat rakennusvalvonta ja ympäristönsuojelu. Toimiala valvoo rakennus- ja ympäristölainsäädännön toteutumista. (Tilinpäätös 2021, 63.)

Toimielinorganisaatio



Kuvio 9. Heinolan kaupungin organisaatio vuonna 2022

Heinolan kaupungin hallintosäännössä (2 §) määritellään valtuuston ja kaupungin- hallituksen tehtävät ja vastuut. Valtuuston vastuulla on vastata kaupungin toiminnasta ja taloudesta, valtuusto käyttää kaupungin päätösvaltaa ja siirtää toimivaltaansa hallintosäännön määräyksillä. Valtuustossa on 43 jäsentä. Heinolan kaupunginhallitus vastaa valtuuston päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta ja laillisuuden valvonnasta. Kaupunginhallituksen vastuulla on myös vastata kaupungin toiminnan yhteensovittamisesta ja omistajaohjauksesta sekä kaupungin henkilöstöpolitiikasta ja huolehtia kaupungin sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnan järjestämisestä. Kaupunginhallituksen tehtävänä on johtaa kaupungin toimintaa, hallintoa ja taloutta.

Heinolan kaupungin talousjärjestelmistä taloudensuunnittelu-, ostolaskujen kierrätys- ja käyttöomaisuusjärjestelmien käyttötuki ohjelmistojen toimittajan puolelta on päättymässä vuoden 2023 aikana. Lisäksi kirjanpidon, osto- ja myyntireskontrien ulkoinen palvelun tuottaja on vaihtumassa vuoden 2024 alusta. Näistä kahdesta syystä taloushallinnon järjestelmät vaihtuvat vuoden 2023 aikana. Tällä hetkellä Heinolan kaupungissa oleva Web-raportointijärjestelmä on liittynyt kirjanpito-ohjelmistoon, joten raportointijärjestelmäkin vaihtuu kirjanpito-ohjelman vaihdoksen vuoksi.

4.3.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Opinnäytetyön teoriaperusta koostuu talousjohtamiseen, talousraportointiin ja BI-järjestelmään liittyvästä teoriakirjallisuudesta, aikaisemmista tutkimuksista ja tutkimusaineisto teemahaastattelusta. Haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto ovat laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistokeruumenetelmät. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 71.) Haastattelun suurimmaksi eduksi nähdään joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa tai selventää kysymyksiä ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Joustavaksi haastattelun tekee myös se, että kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija katsoo aineelliseksi. Haastattelun etuna on myös, että tutkija voi toimia samalla havainnoitsijana. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73; Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 204.) Puusan (2011, 73) näkemyksen mukaan haastattelu voidaan vuorovaikutteiseksi keskusteluksi, jolla on etukäteen asetettu tavoite. Hänen mielestään haastattelu kohdistuu menetelmänä tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin, ja sen tavoitteena on kerätä sellainen aineisto, jonka avulla on mahdollista tehdä tutkittavasta ilmiöstä uskottavia päätelmiä. Uskottavien päätelmien tekemistä varten puheesta tarvitaan haastatteluiden tallenne. Teemahaastattelut kohdistetaan Heinolan kaupungin toimialojen johtajille ja palvelualueiden talousvastaaville, joiden tehtävänimikkeet vaihtelivat palvelualueittain. Opinnäytetyön avulla kartoitetaan taloudesta vastaavien näkemyksiä uuden raportointijärjestelmän käyttöönotosta sekä talousjohtamisesta, koska heillä on yhtenä työtehtävänä vastata taloudesta sitovuustason mukaisesti. Toimialojen ja palvelualueiden vastaavia kohderyhmässä on 16. Sosiaali- ja terveystoimiala rajataan tutkimuksen ulkopuolelle.

Teemahaastattelut suoritettiin marras-joulukuun 2022 aikana Teams-yhteydellä, koska Heinolan kaupungilla on käytössä hybridimalli etätyöskentelyssä sekä haastateltavien työpisteet sijaitsevat eri puolilla Heinolan kaupunkia. Opinnäytetyöntekijälle Teams-haastattelu antoi tallentamisen ja litteroinnin mahdollisuuden suoraan. Haastateltavia informointiin opinnäytetyöstä 28.9.2022 yhteisten palvelujen johtoryhmässä, ja opinnäytetyön tekijä lähetti heille saatekirjeen kaksi päivää ennen Teams-kalenterikutsuja. Haastatteluille oli varattu aikaa noin tunti, mutta haastatteluiden kesto aika oli noin 30–45 minuuttia. Teemahaastattelun kysymyksiä ei lähetetty ennen haastattelua. Haastatteluiden saatekirje (liite 1) ja haastattelurunko (liite 2) ovat liitteenä. Tutkimustulokset analysoitiin joulukuun 2022 alussa.

Vilkan (2015, 122–124) mukaan laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa tutkimusaineistoa kerätään ihmisten kokemuksista puheen muodossa, jolloin tutkimusaineisto kerätään haastatteluna. Teemahaastattelu on yleisimmin käytetty tutkimushaastattelumuoto. Tutkimushaastattelussa, teemahaastattelussa, käsitellään tutkimusongelman keskeiset teemat, jotta saadaan tutkimusongelmaan vastauksia. Teemahaastattelussa teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole väliä, vaan tavoitteena on saada kaikista teemoista omat kuvaukset luontevassa järjestyksessä. Samoin Eskola ja Suoranta (1998, 87) näkevät, ettei teemahaastattelussa ole kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä. Myöskin Puusan (2020, 103) näkemyksen mukaan erilaiset haastattelutyypit ovat laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston keruumenetelmänä eniten käytettyjä. Hänen mielestään haastattelu voidaan mieltää keskusteluksi, jolla on etukäteen asetettu tavoite. Kananen (2017, 88) myöskin näkee teemahaastattelun kahden ihmisen välisenä keskusteluna aihe kerrallaan.

Puusan (2020, 112–113) mukaan teemahaastattelun käyttö sopii monien ilmiöiden tutkimiseen, koska teemahaastattelu lähtee ajatuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia ja ajatusrakennelmia voidaan tutkia teemahaastattelumenetelmällä. Teemahaastattelussa haastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja niitä koskevien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelussa oleellisinta on, että haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen mukaisesti. Etukäteen suunniteltu haastattelurunko auttaa varmistamaan, että keskustelu keskittyy tutkimusongelman näkökulmasta merkityksellisiin tietoihin. Teemahaastattelun onnistumiseen vaikuttaa, että tutkijalla on riittävä ymmärrys tutkimuksen kokonaisuudesta sekä lisäksi, että hän on perehtynyt etukäteen tutkittavaan organisaatioon. (Hirsjärvi ja Hurme, 2000, 48; Kananen, 2017, 89.) Haastattelurungon teemat koostuvat tietokirjallisuuden tuottamasta tiedosta ja tutkijan esiyymmärryksestä ilmiöstä. Haastattelun teemojen tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman laajasti aineistoa, jota tutkijan on mahdollista tulkita teorian avulla. (Puusa 2020, 113.)

4.3.3 Tutkimusaineiston analysoiminen

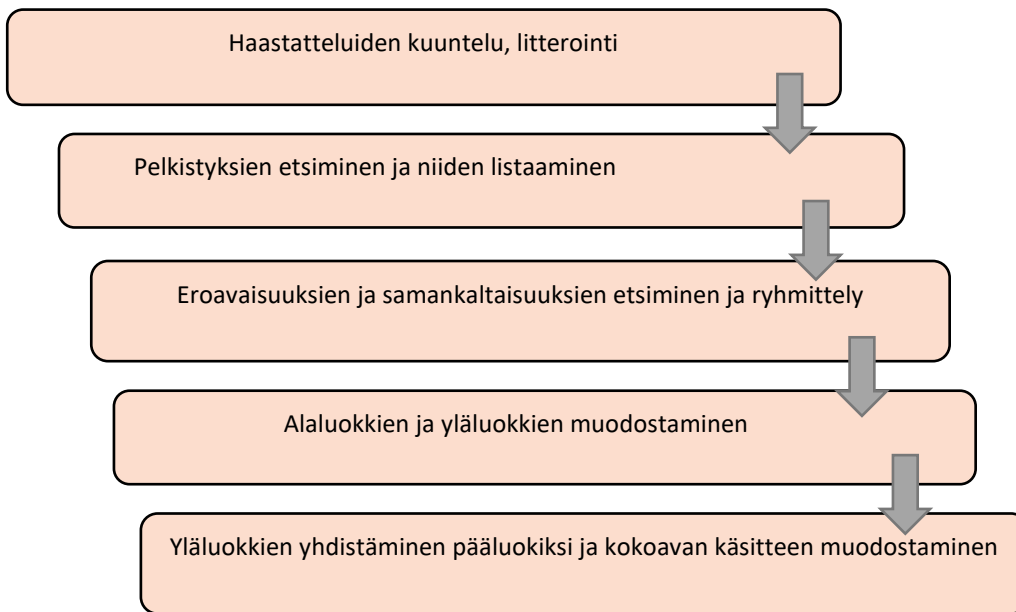
Eskolan ja Suorannan (1998, 138) näkemyksen mukaan laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä. Analyysillä pyritään aineiston tiivistämisellä tuottamaan informaatiota tutkivasta ilmiöstä kadottamatta silti aineiston sisältämää tietoa. Kananen (2008, 94) on samaa

mieltä, että sisällönanalyysin tavoitteena on tuottaa ilmiöstä sanallinen ja selkeä kuvaus. Tavoitteen saavuttaminen vaatii aineiston tiivistämistä ja uutta muotoa.

Alajuuren (2011, 29) näkemyksen mukaan laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena, vaikka se koostuisi yksilöllisistä yksilöhaastatteluista. Hänen mielestään laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Aineiston pelkistämisessä kiinnitetään huomiota teorialiedon ja haastatteluteemojen kannalta olennaisiin asioihin. Tällöin aineistosta tulee erillisiä ”raakahavaintoja”, jotka pelkistämisen toisessa vaiheessa yhdistellään yhdeksi tai harvemmaksi havainnoiksi. Kanasen (2017, 134, 137) näkemyksen mukaan laadullisen aineiston analyysi koostuu pelkistämisen keinosta eli koodauksen lisäksi luokittelusta ja yhdistämisestä. Koodauksessa aineiston tietoja yhdistellään samaa tarkoittavilla koodeilla.

Aineiston luokitteluun vaikuttaa lähtökohta. Aineistoa voidaan käsitellä teoria- tai aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisessä luokittelussa tekstiä luokitellaan aineiston löydöksen mukaisesti ja teorialähtöisessä luokittelussa käytetään apuna teorian luomia käsitteitä. (Kananen 2017, 141.) Sama näkemys on myös Vilalla (2015, 163), että sisältöanalyysiä voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Teorialähtöisessä sisältöanalyysissä tutkimus nojaa teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin aiheesta. Teorialähtöisessä sisältöanalyysissä tavoitteena on tutkittavien toiminta-ajatuksien ymmärtäminen ja uudistaminen tutkimuksessa muodostuneiden käsitteiden avulla.

Tuomi ja Sarajärvi (2018 81,83) jakavat laadullisen tutkimuksen analyysin kolmeen muotoon, aineistolähtöinen, teoriaohjaava ja teorialähtöinen. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan, vaan aikaisempi tieto ohjaa analyysia. Teoriaohjaava analyysi ei ole aikaisemman tiedon testaavaa, vaikka aikaisempi tieto on tunnistettavissa. Aineiston analyysivaiheessa edetään aluksi aineistolähtöisen analyysin mukaisesti (kuvio 10), mutta analyysin loppuvaiheessa tuodaan analyysia ohjaavaksi teoriaosa. Teoriaohjaavan analyysistä päättelystä käytetään nimitystä abduktiivinen päättely, koska tutkijan ajatteluprosessi vaihtelee aineistolähtöisyyden ja valmiiden mallien välillä.



Kuvio 10. Aineistolähtöinen sisältöanalyysi. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, 91–92, muokattu).

Teemahaastattelun aineisto litteroitiin Teams-sovelluksen avulla. Lisäksi automaattisesti muodostunutta litterointitekstiä tarkasteltiin suhteessa haastatteluun, koska automaattinen litterointiteksti ei aina ollut muodostunut hyvälle suomen kielelle. Opinnäytetyön kirjallista aineistoa luettiin läpi ja etsittiin pelkistettyjä ilmaisuja numeroimalla ilmaisut tutkimuskysymyksiä apuna käyttäen. Pelkistetyt ilmaisut listattiin tutkimuskysymyksittäin allekkain, minkä jälkeen ilmaisuista etsittiin yhtäläisyyksiä. Näiden yhtäläisyyksien pohjalta muodostuivat alaluokat. Analyysistä muodostuneet taulukot ovat esitelty tutkimustuloksien yhteyksissä (taulukot 1–3).

5 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla Heinolan kaupungin toimialajohtajilta ja toimialojen palvelualueiden talousvastaavilta. Sosiaali- ja terveystoimiala rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Haastatteluihin osallistui kolme toimialajohtajaa (yksi toimialajohtaja vastaa kahdesta toimialasta) ja 11 toimialojen palvelualueiden talousvastaavaa. Heinolan kaupungin organisaatiokaavio on esitelty kuviossa 9. sivu 30.

Tutkimuksen aineistolla pyrittiin vastaamaan tutkimusongelmaan, miten uusi talousraportointijärjestelmä otetaan käyttöön, että se tukee toimialojen talousjohtamista sekä kolmeen tutkimuskysymykseen:

- Minkälaista tukea tarvitaan talousjohtamiselle?
- Minkälainen on raportoinnin tämänhetkinen tilanne?
- Mitä toiveita uuden talousraportointijärjestelmän käyttöönotolle?

Teemahaastattelun ensimmäisissä kysymyksissä kartoitettiin haastateltavien toimiala tai palvelualue, toimenkuva sekä vastuualueen budjetti vuodelle 2022. Haastatteluissa toimialajohtajat kertoivat myös toimialansa palvelualue rakenteen. Toimialajohtajien toimenkuva vaihteli toimialoit-
tain, mutta kokonaiskuvassa heidän tehtäviensä oli johtaa toimialan kokonaisuutta sekä lisäksi esimerkiksi toimia oman lautakunnan esittelijänä. Toimialojen palvelualueiden talousvastaavien tehtävänimikkeet vaihtelivat toimialojen välillä. Toimenkuvaan heillä kuului muun muassa palvelualueensa johtaminen, joka koostuu palvelualueen henkilöstöhallinnosta ja talousvastuusta sekä vastata palvelujen tuottamisesta Heinolan kaupunkilaisille tai kaupungin organisaation sisäisesti. Talousvastuuseen kuuluivat palvelualueen talousarvion laadinta, talouden seuranta ja raportointi, myös luottamushenkilöille sekä tilinpäätöksen laadinta. Palvelualuekohtaisissa budjeteissa oli suuri vaihteluväli. Budjetit vaihtelivat puolen miljoonan ja 16 miljoonan euron välillä. Palvelualueiden budjettien keskiarvoksi muodostui noin 4,3 miljoonaa euroa. Toimialojen budjettivastuuseen vaikutti erilaisten palvelualueiden budjettien lisäksi muun muassa investointien keskittäminen.

5.1 Talousjohtaminen

Luvussa esitellään talousjohtamiseen liittyvien kysymyksien tulokset. Tutkimustuloksien alaluokat on jaettu kolmeen eri alalukuun. Taulukossa 1 on yhteenveto talousjohtamisen tutkimustuloksista.

Taulukko 1. Talousjohtamisen tuloksista

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat
lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnittelua talousarvion tekeminen kauas näkemistä suhteessa euroihin realistinen budjetointi ennakointia strateginen johtaminen	Talousarvion laadinta
talouden vuosikellon noudattamista seurantaa aktiivista seurantaa ta- muutosten tekemistä poikkeuksiin reagoimista reaaliaikaista dataa käytössä budjetista epäsäännöllisten kulujen tiedostaminen	Talousarvion seuranta
toiminnan vaikutus euroihin kustannustehokkuus lukujen ymmärtäminen lukujen kautta johtamista läpinäkyvyyttä yhteistyötä	Muita käsitteitä
Vertailutiedoissa Erityisavustusten seuranta ja raportointi Ennakoimattomat menot Budjetin laadinta Raportoinnin työkalu HR-järjestelmän ja kirjanpidon välinen yhteys	Haasteet talousjohtamisessa
Raportoinnin läpikäyntiä, perehdyttämistä, lukujen avaamista Sisäisen laskutusprosessin kehittäminen Hankeraportoinnissa Konkreettista apua budjetin laadinnassa ja kirjauksissa Yhteistyötä ja vuoropuhelua	Tuki talouspalveluilta

5.1.1 Käsitteet talousjohtamisesta

Haastateltavien päällimmäisenä käsityksenä talousjohtamisesta nousi esiin talousarvion laadinta ja sen seuraaminen. Talousarvion laadinnassa nähtiin konkreettisia toimintoja, kuten esimerkiksi realistinen budjetointi ja ennakoiminen eli mahdollisuuksien mukaisesti tulojen ja menojen muutoksien tiedostamista. Talousarvion laadintaan liitettiin lyhyen ja pitkän ajan suunnittelua, johon liittyi myös strateginen johtaminen. Muutama haastateltava koki, että talousarvion laadintaa tehdään

lähes koko vuosi ja on näin ”hallitseva” toiminta. Talousarvion seurantaan katsottiin kuuluvan aktiivista seuranta, talouden vuosikellon noudattamista sekä reaaliaikaisen datan käyttöä. Tärkeinä näkemyksinä olivat myös poikkeuksiin reagoiminen ja siihen liittyvät talousarviomuutokset tai kirjausajaisut sekä epäsäännöllisten kulujen kirjautuminen suhteessa laadittuun talousarvioon.

Ensinnäkin se on niinku hyvää toiminnan suunnittelua-- . Kyllä ihan tällaisena hyvin arkisena. Eliikkä, kun toimintaa suunnitellaan ja mietitään, mikä on kaupungin strategia.

Mutta sitten mä näen myös mun tehtävän osalta todella isoksi osaksi talousjohtamista, on nää erityisavustusten eli hankkeiden niinku talousjohtaminen ja seuranta ja raportointi.

Talousjohtamisen käsitettä käsiteltiin haastatteluissa myös kustannustehokkuuden, toiminnan vaikutuksen ja talouslukujen ymmärtämisen kautta. Talouden lukujen ymmärtämiseen haastateltavan mukaan auttaisi yhteistyö talouspalveluiden kanssa sekä läpinäkyvyys lukuihin.

No kyllä minä lähden siitä niinku voi sanoa, että näin – roolissa niin se on sitä taloudenjohtamista, että ymmärtää ne luvut ja mistä ne tulee ja mistä ne johtuu.

No kyllä mä sanoisin, että se talousjohtaminen lähtee siitä liikkeelle, että me ymmärretään minkälaisia taloudellisia vaikutuksia meidän toiminnalla on. Ei pelkästään sitä, että me nähdään eurot budjetissa, koska numerot ei kerro tarkoitustaan, vaan ne pitää niin kuin aina avata jollakin tavalla, että mikä niitten merkitys ja vaikuttavuus on ja mikä on tavallaan sitten se euroilla saatava tehokas hyöty, niin se vaatii sitä arki ymmärtämistä.

5.1.2 Talousjohtamisen haasteet

Haastateltavilta nousivat esiin järjestelmiin liittyviä haasteita, esimerkiksi vertailutietojen saatavuus sekä raportointijärjestelmän toimivuus. Talousjohtamisen haasteisiin kuului myös hankkeiden seurannan ja raportoinnin haastetilanteet. Vertailutietojen saatavuuteen vaikuttivat muun muassa

tehdyt muutokset organisaatioon verrattuna edelliseen vuoteen. Raportointijärjestelmästä saata-
viin vertailutietoihin piti huomioida muutos edelliseen vuoteen nähden. Myös talouden seuranta
yksityiskohtaisemmin (yhteistyöalueeseen liittyen) koettiin haastavaksi raportoinnin näkökul-
masta. Hankkeiden seurannan haaste nähtiin liittyvän HR-järjestelmän haasteisiin, josta syystä
henkilöstökustannukset eivät aina kohdistuneet oikein.

*No jotenkin pitäis olla semmoinen yksi raportti, että pystyisi niinku vertailemaan hel-
pommin näitä asioita.*

*No tällä hetkellä meillä on täysin mahdoton tilanne talousjohtamisessa, koska meillä
ei ole mitään raportoinnin välineitä. Eli meillä on tämä vanhakantainen Intime --Mä
haluan, että numerot puhuu, numerot kertoo ja numeroista voidaan ennustaa, voi-
daan katsoa trendejä.*

No ehkä tuota haasteet on tullut hankkeista ja niiden raportoinnista.

Moni haastateltava nosti esiin myös kustannuksien ennakoimattomuuden talousarviovuoden ai-
kana. Viimeisen kahden vuoden aikana covid-19 - pandemia on vaikuttanut kustannuksiin verrat-
tuna laadittuun talousarvioon. Lisäksi ennakoimattomuutta on haastateltavien mielestä aiheutta-
nut hintojen nousu, esimerkiksi lämmityskustannuksissa. Ennakoimattomuutta kustannuksissa voi
seurata myös laitteiden tai koneiden rikkoutumisesta tai isoista korjauksista.

Se on sillä tavalla, että me ei välttämättä pystytä itse niinku vaikuttamaan kaikkeen.

5.1.3 Tuki talousjohtamiseen

Kolmannessa teema-aiheessa keskusteltiin haastateltavien toiveista talouspalveluiden antamalla
tuelle talousjohtamisessa. Suuri osa haastateltavista toivoi talousraporttien läpikäyntiä talousasi-
antuntijoiden kanssa kuukausittain tai ainakin osavuosikatsauksien yhteydessä. Talousraporttien
läpikäynnissä nähtiin tärkeäksi talouslukujen avaaminen sekä perehdyttäminen raportointilukuihin
sisältöihin. Raportoinnista myös hanke- ja investointiraportointi nostettiin esiin talousraporttien
läpikäymisessä.

Niin siihen me tarvitaan kyllä jonkunmoinen työkalu ja apu, joka voi niin kuin tapahtua silleen, että ekana jumpat siitä jonkun talousammattilaisen kanssa ja sitten päästäisiin siitä niinku omaa vauhtiimme.

No ehkä semmoista raportointipalvelua ja sitten sitä niinkun tarkastelua, että miten ne kulut asettuu.

Mä kaipaan sen tiedon siis sen, että mä saisin sen tiedon mitä lukujen takana on.

Osa haastateltavista toivoi konkreettista neuvoa ja ohjausta esimerkiksi talousarvion laadinnassa sekä laskujen tiliöinnissä. Konkreettisten asioiden lisäksi tukitoimeksi mainittiin myös yhteistyö ja vuoropuhelu toimialojen ja talouspalvelujen välillä.

Silloin, kun tehdään seuraavan vuoden talousarvio, niin niihin hetkiin kyllä kaipaisin ehkä tukea, vaikka olen tietysti jo pitkään alalla toiminut. – ehkä kaipaisin tukea sen talousraportoinnin osalta.

5.2 Raportoinnin tilanne nyt

Luvussa esitellään tutkimustulokset liittyen raportoinnin tämänhetkinen tilanne -teemaan. Taulukossa 2 on esitelty tutkimustuloksista muodostuneiden alaluokat.

Taulukko 2. Raportoinnin tämänhetkinen tilanne

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat
Raportin selkeys- Puhtaat eurot+ Helppokäyttöinen+ Raportin rakenne- Erilaisten tulojen seuraaminen- Lukujen taakse pääseminen-	Nykyisen järjestelmän +/-
Vanhanaikainen järjestelmä Osavuositarkastukset Aikataulut, epäselvät syyt Omassa työssä palvelee Puutteellisia raportteja Prosessin aikataulu, Targetorluvut	Raportointiprosessi

5.2.1 Nykyinen raportointijärjestelmä

Nykyisin käytössä olevaa talousraportointijärjestelmää kertoi kahdeksan haastateltavista käyttävän useasti, muutamat viikoittain. He käyttivät raportointijärjestelmää kustannusten seuraamisen lisäksi myös laskujen tarkastamiseen eli onko joku tietty lasku kirjautunut tai jos jossain tilillä näytti menot suurilta, mitä sille tilille on kirjattu. Kirjausten tarkastuksen jälkeen mahdollisesti talouspalvelut tekivät muistio-oikaisun virheellisestä kirjauksesta. Loput haastateltavista käyttivät raportointijärjestelmää vähän tai muutamat eivät ollenkaan.

Käytän ihan sillä tavalla, että esimerkiksi nyt katoin henkilöstömenot ja katsoin, että joo nyt on marraskuun sijaisrahatkin mennyt ja sit mä katoin että paljonko kohteille jää rahaa--.

No mä käytän sitä ihan eniten niin, että katson että onko joku maksu mennyt vaiko eikö.

No siis nimenomaan mä seuraan meidän tuota kuluja, miten mennään? Miten yksikkö toteuttaa sitä omaa talousarviota. No sitten mä käytän tietysti sellaiseen, että jos mun pitää niin kuin jotain eksaktia asiaa käydä katsomassa, että no hei miksi tähän--.

Kaksi haastateltavaa kertoivat raportointijärjestelmän positiivista puolista, että raportointijärjestelmä on helppokäyttöinen ja sieltä näkee ”puhtaat eurot”. Miinus-puolina järjestelmästä mainittiin raportin selkeys ja rakenne, erilaisten tulojen seuraaminen sekä lukujen taakse pääseminen. Osa haastateltavista mainitsivat, että he eivät olleet päässeet sinuiksi järjestelmän kanssa.

Haastatteluihin osallistuvista palvelualueiden talousvastaavista kertoi heidän palvelualueellansa olevan erilliset excelit, joilla seurataan tarkemmalla tasolla taloutta eli yksityiskohtaisemmin kuin raportoinnista saatavilla raporteilla. Palvelualueilla käytössä olevat excelit olivat lähinnä apuvälineitä kokonaisraporteille.

5.2.2 Nykyinen raportointi

Haastatteluihin osallistuvista kolme mainitsi suoraan, että he kokevat raportointijärjestelmän tukevan heitä toimintansa talousjohtamisessa sekä järjestelmä palvelee heitä omassa työssään. Suurin osa haastateltavista koki hyvänä raportointitapana, että talousasiantuntija käsittelee heidän kanssaan kuukausiraportointia. Raportoinnin käsittelyssä he käyvät yhdessä läpi poikkeamia talousarvioon nähden.

No kyllä mä koen, että se on mulle selkeä ja se tulee mua. Minä en osaa kaivata parempaa.

Kyllä mä oon aina niinku löytänyt sieltä tuota sen mitä mä oon tarvinnut. Pikkasen on se kahlaamista välillä--.

Teema-aiheessa, joka liittyi raportointiprosessiin, nousi esiin raportointijärjestelmään sekä raportointiprosessin aikatauluun liittyä muutosehdotuksia. Haastateltavista osa näki raportointijärjestelmän vanhanaikaisena ja siinä olevan puutteellisia raportteja. Raportointiprosessin aikatauluun tuli muutosehdotus liittyen raportointilukujen ja pyydetyn tekstin kirjoittamisen aikataulutukseen. Joskus osavuositarkastukseen liittyvän raportointitekstin ja talouslukujen saamisen välillä on ollut pieniä aikatauluhaasteita.

Jos mä katson niin sieltä puuttuu niin kuin joistain raporteista niitä toteutumaprosentteja tai sitten viime edellisen vuoden toteutumia--, että jotkut raportit on vähän niinku semmoisia puutteellisia.

Tiedolla johtaminen ehkä sanonta niinku palvelee tässäkin, että ettei mentäisiin niinku – että voi oikeasti käyttää sitä tietoa, ettei ole niin että taulukot tulee vasta sen jälkeen, kun tekstit on mennyt niin sanotusti.

Suurimmalla osalla haastateltavista ei ollut tarkkaa tietoa, mihin perustuvat raportoinnin tiedot ja aikataulu. Heidän vastauksistansa selvisi, että raportointia säätelee laki, mutta tarkemmat tiedot olivat puutteellisia.

No kyllähän siellä varmaan jotain semmoista niinku lainsäädäntöä tietenkin varmaan on--.

Todennäköisesti sinne joku lainsäädäntö kuuluu sinne, kuntalaki tai joku tällainen sinne taustalle--.

5.3 Raportointijärjestelmän käyttöönotto

Tässä luvussa esitellään tutkimuskysymyksen, mitä toiveita uuden talousraportointijärjestelmän käyttöönotolle on. Taulukossa 3 on yhteenvetona tutkimustulokset, joita esitellään luvun 5.3 alaluvuissa.

Taulukko 3. Raportointijärjestelmän käyttöönotto

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat
Nopea tietojen näkeminen Poikkeukset esiin Valmiit, toistuvat raportit Valmis raportti + muokausmahdollisuus Valmis raportti Selkeys, arkikäyttö Visuaalisuus Reaaliaikaisuus Automaattinen, sähköposti-ilmoitus Mobiilisovellus	Järjestelmän toiminnot
Suunnittelu Yleisesittely Tiedottaminen, viestintää Rytmitys, aikataulut Eri järjestelmien yhteensovittaminen Muutosjohtaminen Keskustelua, yhteistyötä Koulutusta, perehdytystä, myös laaja-alaisesti, palvelualuekohtaista, Työpajatoiminta käyttöönotossa Jatkuva tuki käyttöönoton jälkeen, ajankohdan mukaan, uusille henkilöille, päivitystiedot, klinikka Käyttöoikeudet tarpeen mukaan Raportointi palvelualueen tarpeen mukaan Loppukäyttäjille helppoa	Järjestelmän käyttöönotto

5.3.1 Uusi järjestelmä

Uuteen järjestelmään liittyvät toiveet olivat lähinnä käyttämiseen liittyviä. Haastattelujen perusteella toiveena oli valmiit raportit, jolloin myös nopea tietojen löytäminen olisi helpompaa. Valmisraporteille toivottiin myös muokkausmahdollisuutta tarvittaessa. Valmiit ja toistuvat raportit nähtiin hyvänä vaihtoehtona myös. Raportointijärjestelmän toivottiin olevan selkeä ja arkikäyttöinen. Raporttien visuaalisuus koettiin hyvänä parannuksena nykyisin käytössä olevaan (excelillä muodostettavaan). Nykyaikaisia toimintoja, kuten mobiilisovellus tai automaatti sähköposti-ilmoitus, kaivattiin myös tueksi talousjohtamiseen.

No varmaan molempia, mutta jotenkin nään, että mulla on kuitenkin aika selkeä tuo niin kun tuo kustannuspaikka- rakenne ja semmoinen, että mä en hirveän montaa raporttia varmaan tai se tuottaisi automaattisesti niitä sinne ja ne olisi helposti sieltä niinku löydettävissä, -- tietysti, että sinulla on sitten mahdollisuus saada sieltä jotain sitten semmoista poikkeavaa erilaista raportointia, mutta semmoiset niinku pysyvät selkeästi siellä niinku automaattisesti.

--- mutta tuollainen visuaalinen esitys on niin selkeä lukea ja katsoa.

Joo, mutta pitäisi olla niin yksinkertaista, että kun minä aukaisen sivun, niin siellä se on.

Sanotaan näin, että yhdellä napin painalluksella saisi sen ainoan mitä tarvitsee.

Haastateltavilta kysyttiin mahdollisen vaihtoehdon, Power BI, tuntemusta tai tietämystä. Suurin osa heistä ei ollut kuullut Power BI-järjestelmästä. Muutamat haastateltavat olivat käyttäneet järjestelmää toisissa yhteyksissä.

Joo, tuota ensinnäkin mä sanon näin, että mä tykkään siitä power bi:stä elikkä tota mä vaan en ole itse sitä vielä tosiaan opetellut-- . Mä oon niinku vähän siihen törmännyt nyt jossain projektiluontoisesti ja ja tota mä näkisin että se olisi hyvä ratkaisu. Ensinnäkin näen sen sellaisena positiivisena.

5.3.2 Uuden järjestelmän käyttöönotto

Uuden järjestelmän käyttöönotossa tärkeimmiksi huomioiksi onnistumiselle nousivat kolmeen eri vaiheeseen liittyvät asiat. Suunnitteluvaiheessa huomiota kiinnitettiin tiedottamiseen, yleisesittelyyn ja aikataulutukseen. Lisäksi haastatteluissa tulivat esiin suunnitteluvaiheeseen liittyvät eri järjestelmien yhteensovittaminen sekä muutosjohtamisen huomioiminen.

No ensinnäkin, että otetaan huomioon käyttöönotossa viestintä, riittävän paljon ja avointa henkilöstöviestintää.

Varmaan se yleisviestittely ja sitten teemoittain käydä jollakin aikajänteellä systemaattisesti läpi asiat--.

Mutta sitten tosissaan, että tuota meidän hr:n ja taloushallinnon järjestelmät keskustele keskenään.

Hyvissä ajoin ennen käynnistysvaihetta koulutusta siihen, että se ei ainakaan lähde ihan yhtäkkiä, osallistaminen on aina muutokseen semmoinen hirveän tärkeä, niin silloin se on loppukäyttäjän helppo olla siinä mukana--.

Uuden järjestelmän varsinaiseen käyttöönottoon nousi esille tärkeänä asiana koulutus ja perehdytys. Koulutusta toivottiin myöskin laaja-alaisesti ja palvelualuekohtaisesti. Keskustelu ja yhteistyö talouspalveluiden ja toimialojen tai palvelualueiden kesken koettiin myös tärkeäksi, jotta järjestelmään tarvittavat laskentatunnisteet tulisivat paremmin selville. Koulutuksen toteuttamiseenkin tuli esiin ehdotus koulutustoimintatavasta, työpajatoiminta.

Mä oon kyllä yrittänyt viestittää, että ottakaa meidät mukaan siinä vaiheessa, kun tätä ohjelmaa suunnitellaan. Se on meille 1000 taalan paikka olla mukana ja täällä on kuitenkin aikamoisia konkareita.

Että ei niinku pelkästään sitä, että mitä se peruskäyttö on vaan nimenomaan, että kun peräänkuulutettiin sitä tiedolla johtamista, niin että mulla on tietoisuus mitä

kaikkea sieltä mahdollisuus saada itselleni. -- Niin, siellä tarvitaan erilaista tietoa, että se koulutus olisi nimenomaan sen palvelualueen.

Ja sitten ehkä tuota sellaisia työpajoja. – Jos koet epävarmuutta sen uuden ohjelman kanssa niin sä voit mennä tekemään sitä omaa työtäsi niinku x aikana, missä on silloin tukihenkilö siellä taustalla niinku tarvittaessa auttamassa--.

Haastatteluissa nousi keskusteluun asioita, jotka koskevat uuden järjestelmän käyttämistä käyttöönoton jälkeen. Esille nousseissa asioissa huomiota kiinnitettiin ”jatkuvaan tukeen” käyttöönoton jälkeen, muun muassa uusille käyttäjille ja järjestelmän päivitystietojen jälkeen. Käytännön esimerkkinä esiin nousi muutamassa haastattelussa klinikkatyypinen ”jatkuva tuki”. Raporteille oli myös toiveena palvelualueen tarpeen mukaiset raportit. Raporttien ja järjestelmän toivottiin olevan loppukäyttäjille helppoja.

Tulisi muistaa sitten, että matkan varrella, kun tulee uusia ihmisiä niin niitten perehdytys näihin ohjelmiin. – että jos sinne tulee uusia ominaisuuksia tai mahdollisuuksia, että sitä ei unohdeta siihen, että sä oot nyt perehdytetty ja naks.

Toki oli niitä klinikoita, -- kun oli joku haaste, niin sitten odotin siihen ja sitten menin siihen klinikalle--.

Ja sitten, kun siitä tehdään niinku loppukäyttäjälle mahdollisimman helppoa.

Toivon mukaan ei ainakaan ole hankalampia systeemejä--.

5.4 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Heinolan kaupungin talousvastaavien näkemyksiä, miten uusi talousraportointijärjestelmä otetaan käyttöön, että se tukisi toimialojen talousjohtamista. Tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin selvittämään tuen tarvetta talousjohtamiselle, talousraportoinnin

tämänhetkistä tilannetta sekä toiveita uuden talousraportointijärjestelmän käyttöönoton onnistumiselle.

Talousjohtaminen, talousjohtamisen haasteet ja tuen tarve

Tutkimustulosten perusteella on esitettävissä, että talousjohtamisen käsite muodostuu suuremmalta osalta talousarvion ja sen seurannan ympärille. Talousjohtamisen käsitettä kuvattiin talousarvion laadintaan liittyvillä asioilla, kuten esimerkiksi suunnittelunäkymillä ja realistisella budjetoinnilla. Lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnittelussa nähtiin mahdollisimman hyvä ennakointi tärkeäksi talousjohtamisen onnistumisessa. Talousarvion seuranta oli toinen konkreettinen toiminta talousjohtamisessa. Talousarvion seurannassa painottuivat aktiivinen seuranta, poikkeuksiin reagoiminen sekä raportointiaikataulu. Talousjohtamiseen liitettiin myös muita käsitteitä tai näkemyksiä. Näkemys, lukujen ymmärrys ja niiden kautta johtaminen, liittyvät yhteisesti myös talousarvion laadintaan ja sen seuraamiseen.

Tutkimustuloksiin perustuen talousjohtamisen haasteet liittyivät lähinnä talousarvion seurantaan. Haastetilanteita aiheutui ennakoimattomista menoista, talouslukujen vertailutiedoissa sekä erityisten kustannusten seurannassa. Muutamasta haastetilanteesta selviytymiseen oli tarvittu erilaisia selvittelyitä sekä talouspalveluiden apua. Konkreettisen avun lisäksi talouspalveluilta toivottiin tukea raportoinnin läpikäymiseen, talouslukujen avaamista sekä yhteistyötä ja vuoropuhelua.

Teemahaastatteluilla kerättyä tutkimusaineistoa käsiteltiin teoriaohjaavasti. Tutkimustuloksista oli johdettavissa yhdenmukaisuus Järvenpään, Länsiluodon, Partasen ja Pellisen (2010, 13–14) näkemukseen talousjohtamisen tehtävistä. Heidän näkemyksensä mukaisesti talousjohtaminen voidaan jaotella suunnitteluun, toteuttamiseen ja valvontaan. Talousarvion laadinta on tyypillinen esimerkki suunnittelusta. Valvontatehtävä koostuu talousjohdon seurannasta taloussuunnitelman toteutumisesta. Myös Raudasojan ja Johanssonin (2009, 14) näkemys talousjohtamisesta ja sen tehtävistä on johdettavissa tutkimustuloksista. Raudasoja ja Johansson näkevät talouden johtamisen tehtäviksi toiminnan ja talouden suunnittelun, toiminnan ja talouden seurannan sekä sisäisen valvonnan.

Toiveet talouspalveluiden tuesta voidaan nähdä Neilimon ja Uusi-Rauvan (2007, 12) määrittelemänä taloushallinnon johtamisen tukitoimintoina, joiden tehtävänä on tuottaa johtamisessa tarvittavia raportteja, osallistua yrityksen johtamiseen ja valvontaan sekä neuvoa ja konsultoida yrityksen johtoa talouden näkökulmasta. Pellisen (2005,11) näkemyksen mukaan talousjohtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta erilaisten ihmisten kanssa; aktiivinen vuorovaikutus on välttämätöntä organisaation muuttuvan tilanteen hahmottamiseksi ja toiminnan organisoimiseksi. Tämä tukee tutkimustuloksia talouspalveluiden tuesta.

Raportoinnin tämänhetkinen tilanne

Tutkimustulosten perusteella voidaan nähdä, ettei Heinolan kaupungin talousraportointi ole toimialojen näkemyksen mukaan toivotulla tasolla. Talousraportointijärjestelmän käyttämisessä on huomattavia eroja toimialojen välillä ja muutamat palvelualueet pitivät taloudenjohtamiseen liittyviä erillisiä exceltaulukoita. Exceltaulukoilla seurattiin kustannuksia, joita ei koettu saatavan raportointijärjestelmästä. Raportointijärjestelmän ei myöskään koettu tukevan talousjohtamista. Kolme haastateltavista koki saavansa omassa työssään tarvittavan tiedon raportointijärjestelmästä. Negatiiviset näkemykset raportointijärjestelmän käytöstä sekä raporteista eivät edes auta talousjohtamisessa onnistumista. Positiivisena toimintana, suurin osa haastateltavista, piti organisaation ulkopuolelta ostettua raportointikäsitteilyä ja sen tyylliselle toiminnalle toivottiin jatkoa.

Myös raportointiin liittyvän lakiperusteisen ohjeistuksen, joka vaikuttaa raportointiin, sisäistämisen puute näkyi haastatteluissa. Aura-käsikirjan mukainen raportointi on julkisella sektorilla kuitenkin lakisääteistä.

Uuden raportointijärjestelmän käyttöönotto

Tutkimustuloksiin perustuen voidaan tulkita, että haastateltavilla oli erilaisia toimintotoiveita uutta raportointijärjestelmää kohtaan. Raportointijärjestelmältä toivottiin selkeyttä, valmiita raportteja sekä nykyaikaisia toimintoja, kuten mobiilisovellusta ja visuaalisuutta. Haastateltavien vastauksista oli aistittavissa, että järjestelmä uudistusta kaivattiin helpottamaan talousseurantaa sekä kuukausiraportointia.

Kaarlejärven ja Salmisen (2018, 264, 180) näkemykseen, että raportoinnin tulee olla helposti käytettävissä, oikeansisältöistä, ajantasaista ja relevanttia käyttäjäkohderyhmälle, sekä raportit parhaimmillaan sisältävät analytiikkaa, trendejä ja visuaalisuutta, verrattuna tutkimustulokset kuvaavat teoriaa. Samanlaisia näkemyksiä on raportoinnista myös Borgströmin (2020,5) näkemyksessä, että hyvällä raportilla on kuusi erilaista ominaisuutta. Hyvät ominaisuudet raportille ovat tarvelähtöinen rakenne, dynaamisuus ja reaaliaikaisuus, näkökulmaa on helppo vaihtaa, luotettava ja ajantasainen tieto, yksikertaisuus ja helppo ymmärrettävyys sekä tehokas väline koko yrityksen laajuiseen kommunikaatioon.

Haastateltavat antoivat monipuolisia huomioita raportointijärjestelmän käyttöönoton onnistumiselle. Huomiot onnistumiselle kohdistuivat suunnittelu-, käyttöönotto- ja käyttöönoton jälkeiseen vaiheeseen. Huomioita ja näkökulmia onnistumiselle annettiin haastateltavien omasta näkökulmasta, omaan palvelualueeseen liittyen. Näkökulmasta riippumatta ohjeistukset olivat laaja-alaisia. Erityistä huomiota sai myös järjestelmän käyttöönoton jälkeinen toiminta, jotta järjestelmä jäisi tukemaan toimialojen talousjohtamista omalta osaltaan sekä kehittämään talousjohtamisen raportointitarpeita.

Aumazen (2018, 14–15) mukaan kolme askelta onnistuneeseen käyttöönottoon on kokonaistarpeen kartoitus, järjestelmän käyttöönotto ja järjestelmän jatkokehitys kumppanin kanssa. Aumazen näkemyksen ja opinnäytetyön tutkimustuloksien välillä on selkeä yhtenäisyys onnistuneesta käyttöönotosta.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimialojen näkemyksiä uuden taloudenseurantajärjestelmän käyttöönotosta. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimialojen tuen tarve talousjohtamisessa.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli:

Miten uusi talousraporttijärjestelmä otetaan käyttöön, että se tukee toimialojen talousjohtamista?

Ja tutkimuskysymykset olivat:

- Minkälaista tukea tarvitaan talousjohtamiselle?
- Minkälainen on raportoinnin tämänhetkinen tilanne?
- Mitä toiveita uuden raportointijärjestelmän käyttöönotolle?

Opinnäytetyölle asetettujen tutkimusongelman ja tutkimuskysymyksien avulla pyrittiin selvittämään Heinolan kaupungin toimialojen näkemyksiä uuden talousraportointijärjestelmän käyttöönotolle sekä tuen tarvetta talousjohtamiselle. Teemahaastattelujen avulla odotettiin saatavan vastauksia, minkälaista tukea tarvitaan talousjohtamiselle, raportoinnin tämänhetkiseen tilanteeseen sekä toiveita uuden raportointijärjestelmän käyttöönotolle. Opinnäytetyön odotetaan hyödyttävän toimeksiantajaa uuden talousraportointijärjestelmän käyttöönotossa sekä kehittämiskohtien tunnistamisessa talousjohtamisessa. Tutkimustuloksia käsiteltiin teoriaohjaavasti.

Opinnäytetyön aihe, uuden talousraportointijärjestelmän käyttöönotto ja talousjohtamisen tukeminen ovat ajankohtaisia toimeksiantajaorganisaatiossa. Aihe kiinnosti myös opinnäytetyön tekijää. Ajankohtaisuus raportointijärjestelmän käyttöönotolle on niin sanotusti akuutti, koska Heinolan kaupungin talousjärjestelmät vaihdetaan uusiin vuoden 2024 alusta ja prosessi uudistamiseen aloitetaan vuoden 2023 alussa. Myös talousjohtamisen tukeminen on ajankohtaista jokaisessa julkishallinnollisessa organisaatiossa, koska vuodelle 2023 julkisen taloudenrahoitusperiaatteet ovat muuttuneet hyvinvointialueiden toiminnan aloittamisen myötä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin tutkimusongelman ja tutkimuskysymyksien kannalta oleellisia käsitteitä talousjohtaminen (johdon laskentatoimi, johdon laskentajärjestelmät, budjetointi), kuntatalouden johtaminen sekä talousraportointi. Lisäksi käsiteltiin BI-järjestelmän sovellus Power Bi, koska sovellus on olemassa toimeksiantajaorganisaatiossa, mutta ei aktiivisessa käytössä, ja koska Power BI-sovellus on yksi mahdollisuus uudeksi raportointijärjestelmäksi. Opinnäytetyön tutkimustuloksista oli löydettävissä yhteyttä teoriaosuuden käsitteisiin. Tutkimustuloksista esiin nousseet talousjohtamisen käsitteet olivat yhdistettävissä Järvenpään ja muiden (2010, 13–

14) näkemykseen talousjohtamisen tehtävistä. Kaarlejärven ja Salmisen (2018, 264, 180) näkemykseen raportoinnista oli myöskin yhteyttä tutkimustuloksiin. Tutkimustuloksia on verrattu teoriaosuuteen johtopäätökset- luvussa (luku 5). Tutkimuskysymyksen, mitä toiveita uuden talousraportointijärjestelmän käyttöönotolle on, myötä haastatteluissa nousi esiin myös konkreettisia ehdotuksia käyttöönotolle.

Tutkimustuloksien perusteella on nähtävissä, että tämänhetkinen raportointitilanne ei ole toimialojen toivomalla tasolla sekä toimialat odottavat uuden järjestelmän käyttöönottoa. Haastattelujen näkemyksen mukaan nykyaikaisempi talousjärjestelmä voisi tukea heidän talousjohtamistaan paremmin. Myös talousjohtamiselle nostettiin esiin haastetilanteita, joiden kehittäminen ei välttämättä perustu uudelle järjestelmälle, koska haastetilanteita koettiin esimerkiksi lukujen avaamisessa tai konkreettisessa avuntarpeessa. Kuitenkin moni esiin noussut asia liittyy raportointijärjestelmän uudistamiseen, kuten hankekustannusten seuraaminen.

Tutkimustuloksien perusteella odotukset uudelle raportointijärjestelmälle ja sen avun tuomiselle raportointiin on suuret odotukset. Huomioitavaa on kuitenkin, että talousjärjestelmä on jo valittu, mikä asettaa rajoituksia laskentatunnisteiden käytölle. Tulevien laskentatunnisteiden perustamisella on ratkaiseva merkitys uuden raportointijärjestelmän tuottamien raporttien kannalta sekä miten se palvelee toimialoja talousjohtamisessa.

6.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyössä noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6) mukaisia hyvän tieteellisen käytännön tapoja. Tutkimuseetiikan näkökulmasta tieteellisen käytännön lähtökohtia ovat muun muassa, että tutkimuksessa noudatetaan tiedeyhteisön toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen ja niiden tulosten arvioinnissa. Opinnäytetyön tekemiseen pyrittiin löytämään lähteet alkuperäisinä.

Tuomen ja Sarajärven (2006, 135) näkemyksen mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa minkäänlaisia yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, joten sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. Arvioitavat kohdat, jotka liittyvät sisäiseen johdonmukaisuuteen, ovat tutkimuksen kohde ja tarkoitus, omat sitoumukset tutkimuksessa, aineistonkeruu, tutkimuksen luotettavuus ja raportointi, joiden on oltava suhteensa toisiinsa luotettavuuden kannalta. Opinnäytetyössä pyrittiin huomioimaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuskohdat. Tutkijan työskentely toimeksiantajaorganisaatiossa huomioitiin tuloksien käsittelyssä, käsittelemällä tutkimustuloksia mahdollisimman objektiivisesti.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksen tutkimusaineiston koon ratkaisee laatu. Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on, että tutkimusaineisto toimii apuvälineenä ilmiön ymmärtämisessä. Laadullisessa tutkimuksessa ei tavoitella yleistämistä samalla tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tutkimusaineiston keräämiseen voidaan käyttää harkinnanvaraista näytettä. Harkinnanvaraisessa näytteessä ennen tutkimusaineiston keräämistä päätetään tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteiden kannalta valintakriteerit. Opinnäytetyössä yksi tärkeä valintakriteeri oli haastateltavien valinta. Haastateltavat valittiin työtehtävänsä ja -talousvastuun, vuoksi sekä laaja-alaisesti kaikilta toimeksiantajaorganisaation toimialoilta. Tutkimusaineiston kylläntymispiste tarkoittaa sitä, että tutkimusaineisto toistaa itseään. Kylläntymispisteen määrittäminen edellyttää täsmällistä tutkimusongelmaa. (Vilkkä 2015, 150–152.) Teemahaasteluilla saatiin osin erisuuntaisia vastauksia, vaikka vastaukset liittyivät teoriaan talousjohtamisesta sekä raportoinnista. Haastattelujen samankaltaisuus teemojen suhteen oli todennettavissa, joten kylläntymispiste saavutettiin.

Opinnäytetyössä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Eettisyyttä pyrittiin varmistamaan tutkimussuunnitelman avulla. Opinnäytetyöhön laadittu tutkimussuunnitelma ei toteutunut suunnitellussa aikataulussa. Aikatauluun vaikuttivat haastattelujen järjestäminen sekä tutkijan henkilökohtaiset syyt. Tutkimussuunnitelman mukaisesti opinnäytetyön valmistumisen tavoite oli marraskuu 2022, mutta opinnäytetyön valmistuminen siirtyi tammikuuhun 2023.

Opinnäytetyöhön liittyvät haastattelut tehtiin Teams-haastatteluna sekä kohdistettiin Heinolan kaupungin organisaation toimialojen ja palvelualueiden talousvastaaville. Haastateltaville lähetettiin haastatteluun liittyvä saatekirje ennen haastattelun ajan sopimista. 16 haastattelupyynnöstä 13

haastattelua toteutui. Haastattelukeskusteluissa tuli esille heidän motivoitumisensa aiheeseen, koska heillä oli mahdollisuus esittää näkemyksiään raportointijärjestelmän käyttöönottoon. Haastateltaville kerrottiin haastattelun aineistoa (tallennus ja litterointi) käytettävän opinnäytetyön tutkimustuloksiin sekä käsiteltävän anonyymisti ja luottamuksellisesti. Lisäksi tutkimusaineisto hävitetään tietoturvallisesti opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

6.2 Jatkotoimenpiteet

Opinnäytetyössä tutkittiin Heinolan kaupungin toimialojen näkemyksiä uuden raportointijärjestelmän käyttöönotosta sekä tuen tarpeesta talousjohtamiseen. Tutkimuksessa näitä kahta ilmiötä tutkittiin yhdessä, mutta jatkotutkimuksena olisi kaksi eri tutkimusaihetta, raportointijärjestelmän käyttöönoton onnistuminen ja erilaisten tukimuotojen käyttäminen talousjohtamisessa. Opinnäytetyön tutkimustuloksista on nähtävissä toiveita uuden raportointijärjestelmän käyttöönotolle, joten olisi mielenkiintoista saada selville, miten toiveet on pystytty huomioimaan ja mitkä syyt ovat vaikuttaneet toiveiden toteutumiseen tai toteutumattomuuteen. Tämänlaisella jatkotutkimuksella voisi olla tarvetta myös muiden järjestelmien käyttöönotossa toimeksiantajan organisaatiossa. Toisena jatkotutkimuskohteena voisi olla talousjohtamisen erilaisten tukimuotojen vaikutus talousjohtamiseen. Opinnäytetyössä talousjohtamisen tueksi koettiin raportointijärjestelmän toimivuus tarpeisiin nähden, mutta talousjohtamiseen vaikuttavat myös muut asiat, kuten yhteistyön luominen talouspalvelujen kanssa.

Lähteet

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten – esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Prima Oy

Aumanen, J. 2018. Power BI – monipuolinen alusta paremmalle tietojohdamiselle. Opas Pengon Oy:n www-sivuilla. Viitattu 25.10.2022. <https://blogi.pengon.fi/power-bi-opas>

Borgström, J. 2018. Business Intelligence - Usein kysytyt kysymykset. Blogi Pengonin www-sivuilla 2018. Viitattu 28.8.2022. BI-UKK-2018.pdf (pengon.fi)

Borgström, J. 2020. Kohti helpompaa ja parempaa raportointia. Opas Pengonin www-sivuilla 2020. Viitattu 10.12.2022. <https://docplayer.fi/206396370-Kohti-parempaa-ja-helpompaa-raportointia.html>

Brijs, B. 2013. Business Analysis for Business Intelligence. Boca Raton: CRC Press. Viitattu 25.10.2022.
https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=xksuAz3shoMC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Brijs,+B.+2013.+Busness+Analysis+for+Business+Intelligence.&ots=dtLh5y6_Oy&sig=xv4YIHePbf2LIWUKo1AR-GRCvmsM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Heinolan kaupungin hallintosääntö. Ohje Heinolan kaupungin www-sivuilla. Viitattu 26.10.2022. <https://www.heinola.fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/paatoksenteko/saannot-ja-ohjeet/>

Heinolan kaupunki tilinpäätös 2021. Heinolan kaupungin www-sivuilla. Viitattu 12.10.2022. <https://www.heinola.fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/strategia-ja-talous/talous/#tilinpaatokset>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu- teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud.p. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Opas Tutkimuseettisen neuvottelukunnan www-sivuilla. Viitattu 14.12.2022. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot>

Ikäheimo, S., Malmi, T. ja Walden, R. 2019. Yrityksen laskentatoimi. Alma Talent Oy.
[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/JACBIXDTEB#/kohta:YRITYKSEN\(\(20\)LASKENTATOIMI\(\(20\)/piste:b222](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/JACBIXDTEB#/kohta:YRITYKSEN((20)LASKENTATOIMI((20)/piste:b222)

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18. uud.p. WSOY.

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. ja Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. WSOYpro Oy.

Kananen, J. 2008. Kvali – kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas – avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. PunaMusta Oy

Kaarlejärvi, S. ja Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto. Alma Talent Oy.
<https://www.nextory.fi/register/planinfo/>

Kuntalaki 410/2015. Annettu 10.4.2015. Viim. muutos 21.5.2021. Viitattu 13.9.2022.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410#O6L13P120a>.

Lauslahti, S. 2003. Menestyvä kunta- Kuntalaislähtöinen talousjohtaminen. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö

Majava, J. 2019. Kuntajohtamisen näkökulmia. Kuntaliiton www-sivuilla 19.2.2019. Viitattu 24.9.2022. <https://www.kuntaliitto.fi/osallistuminen-ja-vuorovaikutus/johtaminen-ja-kehittaminen/kuntajohtaminen/kunnan-johtamisjarjestelma/kuntajohtamisen-nakokulmia>

Mikä Power BI on? 2022. Artikkelit Microsoft Oy:n www-sivuilla 21.9.2022. Viitattu 24.9.2022.
<https://learn.microsoft.com/fi-fi/power-bi/fundamentals/power-bi-overview>.

Naumanen, J. 2022. Power BI – Monipuolinen alusta paremmalle tietojohdamiselle. Opas Pengon www-sivuilla 22.10.2022. Viitattu 24.10.2022. <https://blogi.pengon.fi/power-bi-opas>

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2007. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy

Nykänen, E., Järvenpää, M. ja Teittinen, H. 2016. Business Intelligence in decision making in Finnish enterprises. Viitattu 24.10.2022. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/51405>

Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Talentum Media.

Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Helsinki: Talentum

Pirttimäki, V. 2007. Business Intelligence as a Managerial Tool in Large Finnish Companies. Tampereen teknillinen yliopisto. <https://www.finna.fi/Record/3amk.66130>

Punakallio, M. 2022. Kuntatalous ja valtio. Kuntaliiton www-sivuilla. 7.9.2022. Viitattu 23.10.2022.
<https://www.kuntaliitto.fi/talous/kuntatalous-ja-valtio>

Puusa, A. & Juuti, P.(toim.) 2011. Menetelmänviidakonraivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. JTO Johtamistaidon opisto: Hansaprint.

Raudasoja, K. & Johansson, M. 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Helsinki: WSOYpro Oy

Saaranen-Kauppi, A. & Puusniekka, A. 2009. KvaliMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 20.12.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoaarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>

Sissonen, K. 2022. BI-ratkaisuilla eroon raportoinnin sekalaisista Excel-virityksistä. Kokoomajulkaisussa Tiedolla johtamisen keskus BIC. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Pori.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Tuomi, J.& Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell Oy

Vilkkumaa, M. 2005, Talouden apuvälineet johdolle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. Viitattu 15.10.2022. <https://www.el-library.com/book/9789518854558>

Liitteet

Liite 1. Aineistokeruuseen liittyvä saatekirje

Hei,

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa YAMK- tradenomitutkintoa ja opiskelut ovat opinnäytetyötäni vaille valmiit. Opinnäytetyössäni tarvitsen teidän näkemyksiänne.

Opinnäytetyöni kohdistuu uuden talousseurantajärjestelmän käyttöönottoon. Nykyinen Web-In-time talousseurantajärjestelmä alkaa olemaan loppusuoralla ja kaikki talousjärjestelmät tullaan uudistamaan. Tutkimustani varten toivoisin, että teiltä järjestyisi haastattelu-aikaa, max tunti. Haastattelut toteutan Teamsillä ja aikataulut haastatteluille sovitaan yhdessä. Laitan teille Teams-kutsun, jonka toivon teidän hyväksyvän tai ehdottakaa sopivaa aikaa. Tavoitteena on saada haastattelut tehtyä marraskuun aikana.

Haastattelut kohdistetaan toimialojen johtajille ja toimialojen palvelupäälliköille sekä yksiköiden päälliköille, jotka vastaavat taloudenseurannasta. Sosiaali- ja terveystoimiala jää haastatteluiden ulkopuolelle, koska uuden järjestelmän käyttöönotto tapahtuu vuoden 2024 alusta.

Yhteistyöterveisin,

Sari Lavio

Heinolan kaupunki / taloussuunnittelija

Liite 2. Haastattelurunko

Opinnäytetyöni teemat:

Toimiala ja sen laajuus

- * Mikä on toimenkuvasi lyhyesti?
- * Toimiala minkä taloudesta vastaat ja johdat?
- * Budjetin laajuus vuonna 2022?

Tämänhetkinen tilanne

- * Mitä on mielestäsi talousjohtaminen?
- * Minkälaisissa tilanteissa on haasteita taloudenjohtamisessa?

- * Kuinka paljon käytät Intime Plus web-raportointia? Minkälaisissa tilanteissa? Nykyisin järjestelmän plussat ja miinukset?

- * Onko joku muu tarvittava tapa seurata toimialan / yksikön taloutta, jota nykyinen järjestelmä ei tuota?

Uusi raportointijärjestelmän käyttöönotto

- * Minkälaisia asioita toivoisit otettavan huomioon uudessa talousseurantajärjestelmässä?
- * Minkälaisista järjestelmän toiminnoista koet saavasi tukea/apua talousjohtamisessa?
- * Uusi järjestelmä voi olla Power BI. Oletko kuullut järjestelmästä tai käyttänyt sitä?
- * Uusi järjestelmä otetaan raportoinnissa käyttöön, niin minkälaisia ohjeita / neuvoja haluaisit? Valmiit ja yksilöidyt raporttipohjat? Itsenäinen tekeminen?
- * Mitä mielestäsi talouspalveluiden tulisi tehdä, että järjestelmän käyttöönotto olisi onnistunut?